

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARINA NÓBREGA MAIA

**FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A
SUSTENTABILIDADE DE ONGs**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

MARINA NÓBREGA MAIA

**FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A
SUSTENTABILIDADE DE ONGs**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Robéria Cesar Souto Maior

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M217f Maia, Marina Nóbrega.

Funções da administração como instrumento para a sustentabilidade de ONGs./ Marina Nóbrega Maia. – João Pessoa: UFPB, 2012.

85f.:il.

Orientador: Prof^a. Dra. Robéria Cesar Souto Maior.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Funções da administração. 2. Organizações não governamentais.
3. Sustentabilidade das ONGs. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658:502.131.1(043.2)

MARINA NÓBREGA MAIA

**FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A
SUSTENTABILIDADE DE ONGs**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 29 de Outubro de 2012.

Banca Examinadora

Prof^ª. Dra. Robéria César Souto Maior
Orientadora

Prof^ª. Kátia Virgínia Ayres
Examinador 1 – UFPB/CCSA/DA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente ao meu filho Tiago, que nasceu no início da elaboração do mesmo e em tão pouco tempo é a parte mais maravilhosa da minha vida, quando ele sorrir para mim nada mais importa, fica tudo perfeito, te amo filho.

A minha mãe pelo esforço de uma vida, ao incentivo e dedicação.

Ao meu pai que não está mais aqui, mas tenho certeza que onde ele estiver está guiando os meus passos.

Ao meu esposo Dinho pela paciência e amor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Tiago pela inspiração, a luz que irradia e me preenche de amor.

A minha mãe pelas orações, incentivos e ajuda com Tiago para eu poder ir às aulas.

Ao meu pai pelo: “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” e a todas as nossas conversas, nunca te esquecerei.

Ao meu esposo Dinho pela paciência, o apoio, a torcida e o amor.

A minha cunhada Vânia pelo bom humor e as várias vezes que me ajudou com Tiago, possibilitando as idas à universidade. E o amor pelo meu filho.

A minha mestra Tânia Carvalho pelos ensinamentos que me fizeram enxergar o mundo de outra forma e elevar a minha consciência e aos irmãos da AD'OR pela torcida.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Prof^ª. Dra. Robéria César Souto Maior, que com muita paciência e compreensão soube entender minhas dificuldades, ensinando-me os caminhos mais inteligentes para o desenvolvimento deste trabalho.

As minhas amigas Elisângela e Jaqueline, que me ajudaram e me deram força quando mais precisei na minha trajetória acadêmica e hoje são pessoas muito importantes na minha vida.

A ONG Cunhã que abriu as suas portas, permitindo que esta pesquisa fosse realizada.

A todos os professores que passaram pela minha vida até hoje.

Muito obrigada

“Conscientização é um processo
indispensável para a transformação e
elevação do ser humano.
Caminhe com firmeza,
sinta o chão sob seus pés,
sinta o céu sobre a sua cabeça,
abra os braços na liberdade de ser.
Mas não deixe de sentir-se firme na
sua caminhada...
A consciência é a firmeza de cada passo”.

Tânia Carvalho

RESUMO

O objeto do presente estudo é analisar a Organização Não Governamental Cunha - Coletivo Feminista, na prática das funções da Administração como forma de garantir a sustentabilidade da instituição. Para alcançar este propósito foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar a organização administrativa da ONG Cunha tomando como base a teoria de Fayol; b) identificar a aplicabilidade das funções de Planejar, Organizar, Liderar e Controlar no gerenciamento da ONG; c) analisar as lacunas existentes que dificultam a sustentabilidade da ONG. A teoria que embasou esta pesquisa considerou estudos sobre as ONGs, as funções da administração e sua importância para as ONGs e a sua sustentabilidade. O caminho metodológico percorrido partiu da realização de uma pesquisa na ONG Cunha - Coletivo Feminista, compreendeu várias classificações em relação ao tipo de pesquisa, constituindo-se como aplicada em relação à sua natureza; como qualitativa e quantitativa do ponto de vista da forma de abordagem do problema; como descritiva, em relação aos seus objetivos; e como uma pesquisa bibliográfica e de campo sob a ótica dos procedimentos técnicos. Os resultados obtidos através da análise dos dados tanto das questões do questionário como nas entrevistas, assim como também na observação participante, sustentam que a Cunha utiliza para garantir o sustento da Organização as funções da Administração apresentadas por Henri Fayol de planejamento, organização, liderança e controle. Quanto às lacunas existentes, tem-se alguns elementos que enfraquecem a referida ONG no campo da Administração, pode-se identificar: vulnerabilidade financeira; incerteza dos projetos; o acúmulo de funções, causada pela falta de pessoal; a ausência das líderes na instituição; a demora na tomada de decisão; a falta de padrões de desempenho para que a equipe tenha um parâmetro a seguir; a falta de reuniões periódicas para a realização de análises financeiras. Os dados revelaram também um ambiente organizacional coeso, uma equipe que trabalha por amor à causa da instituição e, apesar de ainda existirem vários pontos a serem corrigidos para um ótimo funcionamento da mesma, seus líderes e colaboradores tem muita força de vontade para manter o sustento da mesma, sendo este um dos fatores mais importantes para o alcance dos objetivos.

Palavras-chave: Funções da Administração, Organizações Não Governamentais, Sustentabilidade das ONGs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tripé de Sustentação das Organizações.....	16
Figura 2 – Inter-relação entre as quatro funções da administração.....	26
Figura 3 – O Planejamento como base.....	29
Figura 4 – Etapasdo Planejamento.....	30
Figura 5 – As cinco principais etapas do processo de organização.....	33
Figura 6 – Passos do Processo de Controle.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG Organizações Não Governamentais

ABONG Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

GIFE Grupo de Instituições, Fundações e Empresas

NGOS Non-Governmental Organizations

ONU Organização das Nações Unidas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados.....	50
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos entrevistados.....	50
Gráfico 3 – Cargo que os entrevistados ocupam na ONG.....	51
Gráfico 4 – Quanto tempo os entrevistados trabalham na ONG.....	52
Gráfico 5 – Plano de Ação.....	54
Gráfico 6 – Cronograma das atividades e as questões financeiras.....	55
Gráfico 7 – Organização das atividades e o planejamento.....	56
Gráfico 8 – Incentivo da liderança.....	57
Gráfico 9 – Confiança que os colaboradores têm em seus líderes.....	58
Gráfico 10 – Presença da liderança na ONG.....	59
Gráfico 11 – Tomada de decisão.....	60
Gráfico 12 – Remuneração dos funcionários.....	61
Gráfico 13 – Quadro de funcionários.....	62
Gráfico 14 – Prática do <i>feedback</i>	63
Gráfico15 – Padrões de desempenho.....	64
Gráfico 16 – Avaliação dos Padrões de desempenho.....	65
Gráfico 17 – Organograma da ONG.....	66
Gráfico 18 – Objetivos da ONG.....	67
Gráfico 19 – Sustentabilidade da ONG.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 As ONGs.....	20
2.1.1 Histórico das ONGs.....	20
2.1.2 Conceitos e Objetivos das ONGs.....	21
2.1.3 Características das ONGs	23
2.1.4 As funções da administração nas ONGs.....	24
2.2 Funções da Administração e sua Importância para as ONGs.....	26
2.2.1 Planejamento.....	29
2.2.2 Organização.....	33
2.2.3 Liderança.....	35
2.2.4 Controle.....	37
2.3 Sustentabilidade das ONGs.....	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Caracterização da pesquisa.....	43
3.2 Ambiente da pesquisa.....	45
3.2 População e amostra	46
3.3 Técnicas de coleta de dados	46
3.4 Procedimentos de tratamento dos dados	47

4. ANÁLISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1 Perfil dos trabalhadores da ONG.....	49
4.2 Atividades na ONG.....	51
4.3 Utilização das funções da administração na ONG.....	53
4.3.1 Análise do Questionário.....	54
4.3.2 Análise da Entrevista.....	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1 Limitações da Pesquisa.....	78
5.2 Sugestões para Novas Pesquisas	78
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A.....	83
APÊNDICE B.....	85

1. INTRODUÇÃO

Os estudos teóricos sobre as funções da Administração enfocam que alguém é um bom administrador na medida em que planeja, organiza, lidera e controla as atividades da organização e de seus parceiros.

Como cita Pedroso

Para Fayol, toda e qualquer organização possui o que ele denomina de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Henry Fayol preocupou-se em desenvolver as funções administrativas por julgá-las as mais importantes, e por estar acima das demais funções da organização. Ele subdivide as funções administrativas em: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. (2004, p. 26)

De fato, o pensamento de Fayol encontrou seguidores em todo o mundo e até os dias de hoje; com algumas modificações as funções administrativas se condensam em apenas quatro: planejar, organizar, liderar e controlar e são utilizadas por gestores, como base para se obter êxito nas ações gerenciais.

As Organizações Não Governamentais (ONGs), que são inseridas no Terceiro Setor, vêm evoluindo e ganhando espaço na Sociedade, mas enfrentam grandes obstáculos. Dentre estes, um que será abordado neste trabalho é a capacidade da instituição de manter o sustento próprio para continuar os projetos sociais.

É possível perceber que a dificuldade do sustento é proveniente de alguns problemas, dentre eles a capacidade da organização conseguir conciliar a dedicação que os componentes têm com a missão e a defesa da causa que rege a instituição, e a sustentabilidade da mesma. Uma das hipóteses para essa dificuldade levantada nesse estudo se reporta à continuidade das parcerias que a ONG precisa ter, especificamente em aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, a fim de poder continuar prestando serviços de qualidade à sociedade. É este tema que será abordado neste trabalho, ou seja, analisar a importância das funções da Administração na Cunha – Coletivo Feminista, como forma a garantir o sustento da instituição.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do presente trabalho de pesquisa, o mesmo foi dividido em cinco capítulos. O primeiro é destinado a introduzir e delimitar o tema central do estudo, apresentando o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos. O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica, cabendo ao terceiro capítulo enfatizar os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo será realizada a análise e interpretação dos

dados obtidos, e por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida num ambiente organizacional voltado para ações sociais, a Organização Não Governamental (ONG) Feminista Cunha, com a intenção de analisar se a instituição faz uso das funções da Administração e como se dá o processo, destacando a importância deste instrumento para o desenvolvimento da mesma.

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

As últimas décadas têm se caracterizado pelo aumento da velocidade das mudanças sociais e econômicas no cenário nacional e internacional. Em consequência dessa aceleração, os mercados tornaram-se mais exigentes e competitivos. Desta forma, as ONGs que desejarem crescer ou permanecer neste ambiente, devem estar trabalhando arduamente para se adaptarem a esta nova situação. (ABONG, 1998).

Algumas perspectivas administrativas são utilizadas pelas ONGs, porém, para se chegar a eficiência nas atividades é preciso que as ONGs tenham outra visão no que se refere às atividades administrativas, ou seja, encarem a questão de administrar de uma forma científica e não em caráter empírico.

Um dos aspectos que chama a atenção para a necessidade deste estudo se reporta ao quadro funcional da instituição. É possível observar que as pessoas que trabalham na instituição tendem a se preocupar e se empenhar com a parte social, levando em consideração que as mesmas são abertas com o intuito de suprir as necessidades da sociedade, fazendo a parte que o Estado não supriu. Desta forma, geralmente, fica em segundo plano a sustentabilidade da organização. (ABONG, 1998).

Por sustentabilidade, apreende-se o sentido da Organização se manter atendendo nas frentes de trabalho a que se propõe, e atuando com qualidade de serviços. (ABONG, 2010).

A dinâmica das funções da Administração, quando aplicadas a qualquer tipo de organização, pode conduzir à sustentabilidade. E essas funções também se aplicam às ONGs que sofrem por falta de vários tipos de recursos. Sem capacidade de gerenciar os recursos econômicos e financeiros recebidos, nenhuma entidade pode realmente ser considerada como

sustentável, nem tem condições de dar continuidade aos projetos a que se propôs de forma equilibrada.

Uma nova configuração de gestão apresentada pelos teóricos da Administração é possível ser compartilhada e aplicada às ONGs, com o objetivo de que possam preencher as necessidades de sustentabilidade e maior capacidade de oferecer um melhor atendimento à comunidade.

Como cita Oliveira

Muitas organizações conhecem, muito bem, seus produtos e serviços, bem como seus mercados, e fracassam! Qual a principal razão desta situação? A resposta é simples: não souberam aplicar, adequadamente, a administração em suas organizações; a administração é o assunto mais fácil do tripé de sustentação das organizações. (2008, p. 33).

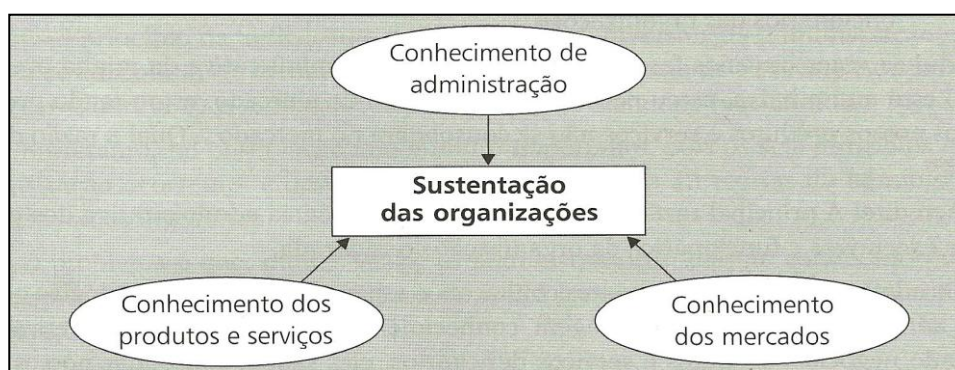


Figura 1 – Tripé de Sustentação das Organizações

Fonte: (OLIVEIRA, 2008, p. 33).

Neste estudo propõe-se analisar o funcionamento da ONG Cunhã, em relação ao uso das funções administrativas, pois, como mostra a figura 1, o conhecimento de administração é um dos requisitos para ser considerada sustentável, destacando a importância da aplicação das Funções da Administração em ONGs, como instrumento para garantir o sustento, de maneira continuada permitindo o alcance dos objetivos. Para isto busca-se responder a seguinte questão:

A ONG Feminista Cunhã utiliza as funções da Administração, como instrumento para garantir sua sustentabilidade?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a Organização Não Governamental Cunha – Coletivo Feminista, na prática das funções da Administração como forma de garantir a sustentabilidade da instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a organização administrativa da ONG Cunha tomando como base a teoria de Fayol;
- Identificar a aplicabilidade das funções de Planejar, Organizar, Liderar e Controlar no gerenciamento da ONG;
- Analisar as lacunas existentes que dificultam a sustentabilidade da ONG.

1.3 Justificativa

Ainda que não sejam empresas de negócios, as ONGs precisam administrar suas atividades como se fora um negócio lucrativo, uma vez que na economia de mercado em que se vive, há a necessidade de recursos físicos, financeiros, materiais, econômicos e pessoas, para a execução de atividades que realmente possam auxiliar a sociedade no que a ONG se propõe. (ABONG, 1998)

Mesmo em uma atividade não-lucrativa, a ONG tem e precisa ter e contar com os *clientes* sejam eles sustentadores, executores ou usuários da Organização, fatos que a obriga a pensar em gestão assim como o fazem as empresas que visam o lucro.

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pelo Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE) e pela Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), mostra a ascensão correspondente a um percentual de crescimento de 157% em

seis anos, sendo o Terceiro Setor o segmento econômico mais ativo no Brasil nos períodos de 1996 a 2002, empregando cerca de 1,5 milhões de pessoas. (IBGE, 2011).

Essa pesquisa também mostra que, entre os anos de 2002 e 2006, o percentual de crescimento de ONGs foi de 22,6%, passando de 276 mil para 338 mil ONGs. Comparativamente, o número é tímido em relação ao período de 1996 e 2002, ou seja, a quantidade de ONGs que estão se organizando, é cada ano menor e a razão pelo qual há um declínio deste crescimento deve ser a dificuldade encontrada por este tipo de organização de se sustentar. (IBGE, 2011).

Desta forma, as ONGs nos últimos anos, começaram a passar por uma crise de sustentabilidade: a garantia de recursos continuados pertence ao passado. Isso vale, indistintamente, para as entidades que captam seus recursos financeiros no Estado, de empresas privadas e/ou de pessoas físicas. Esta crise também está relacionada à saída de muitas empresas internacionais que financiavam projetos de ONGs brasileiras, o motivo inicial desta queda, foi a crise financeira que atingiu todo o mundo, principalmente a União Européia e os Estados Unidos, em meados de 2001. (ABONG, 2011).

O tema da sustentabilidade interessa às ONGs não apenas porque estas necessitam desenvolver estratégias eficazes para captar recursos e garantir a sustentação de suas atividades enquanto entidade voltada a um determinado público, mas principalmente porque traz à tona a questão da relevância destas organizações para a promoção do desenvolvimento social. (ABONG, 2010).

Apesar dos números mostrarem queda no crescimento das ONGs, os dados apresentados mostram também a relevância das ONGs na geração de renda e emprego no país. Deste modo, torna-se necessário um estudo mais detalhado sobre a sustentabilidade destas organizações, já que as mesmas necessitam de ajuda, no que diz respeito à estruturação administrativa, sendo urgente, uma nova visão de gestão para se manterem vivas.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa procura contribuir para a literatura acadêmica, uma vez que são poucos os estudos existentes nesta área, proporcionando uma visão mais real e prática, desse modo, as ONGs podem conhecer e entender os verdadeiros impactos da utilização da Administração, em específico as suas funções, de modo a despertar o interesse para uma nova visão gerencial, obtendo êxito nas atividades a que se propõe.

O interesse em abordar tal estudo, despertou-se devido à inserção e convivência da pesquisadora, aproximadamente, dois anos como funcionária e profissional da área administrativa da ONG feminista Cunhã, localizada em João Pessoa-Paraíba, fundada há 22 anos e que no decorrer de sua trajetória tem enfrentado desafios no que tange a sua sustentabilidade financeira, e mais recentemente esses desafios tem sido cada vez maiores, devido à saída das agências de cooperação internacional do Brasil e da América Latina, especialmente as financiadoras que a Cunhã tinha projetos há mais de dez anos.

No exercício da função e enquanto pesquisadora tenho tido a oportunidade de perceber uma considerável deficiência de conhecimentos sobre as funções da Administração por parte dos funcionários da Cunhã. Tem sido possível observar as dificuldades em conciliar as várias atividades sociais pertinentes à Organização e, por exemplo, o sustento financeiro.

Entre as várias opções de ajuda inicial à permanência da ONG no mercado social, supõe-se que a utilização das ferramentas da Administração poderia fazer considerável diferença, tanto orientando na utilização das ferramentas de planejamento, organização, liderança e controle, como na superação de obstáculos diversos que surgem quando a gestão é realizada sem conhecimento das funções da administração.

Segundo Stoner e Freeman “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. (1985, p. 5). Esta definição apresenta a importância da utilização de conhecimentos das ferramentas da Administração em qualquer organização, e em relação às ONGs, se torna essencial, pois como cita Tenório:

Em termos de eficiência, as ONGs apresentam algumas limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos à sua operacionalização. (2006, p. 15).

Portanto, é importante que as ONGs se adéquem ao novo cenário do mercado e preencham as lacunas existentes na parte administrativa de suas instituições, tomando como referência as funções da administração, desenvolvidas por Fayol. Corroborando com a visão dos teóricos acima citados e dentre os pontos abordados, que se justificou o estudo e foi desenvolvida a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As ONGs

2.1.1 Histórico das ONGs

Em âmbito mundial, a expressão ONG surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU) após a Segunda Guerra Mundial, com o uso da denominação em inglês “non-governmental organizations (NGOS)” para designar “organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais”. (ABONG, 2003, p.18).

No Brasil, a expressão era habitualmente relacionada a um universo de organizações que surgiram em grande parte, nas décadas de 70 e 80, apoiando movimentos sociais, organizações populares e de base comunitária, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. (ABONG, 2003, p.18).

O surgimento do Terceiro Setor, onde as ONGs estão inseridas, se deu a partir de encontros de consciências sociais de cidadãos insatisfeitos com a atuação assistencialista, socioeconômica e cultural do Estado e do mercado, bem como, com a resistência à ditadura militar que, por anos, reprimiu e massacróu a sociedade em benefício dos seus desejos individuais: poder e riqueza. (ABONG, 2011).

Foram movimentos organizados por missionários, jovens teólogos, lideranças leigas populares, estudantes e aqueles que tinham afinidades com ideologia de uma política social. Em meados da década de 70, se reuniram em comunidades para pôr em prática essa ideologia, ganhando uma nova expressão: *movimentos sociais*. Denominou-se de *movimento* para se tornar mais intensa a natureza instável e mutante em relação às estruturas que se organizam numa longa duração. E chamados *sociais* para distanciar das organizações estatais, apesar do envolvimento constante em matéria de interesse público. (ABONG, 2011).

Esses movimentos ganharam dimensão nacional e internacional através de conferências promovidas pelas Nações Unidas que abordavam temas de destaque a variedades de sujeitos e matérias sociais singulares – índios, mulheres, negros, meio ambiente, saúde, violência, pobreza, educação, política, economia e outros. (ABONG, 2011).

Nos anos 90, esses organismos ganharam solidez em seu terreno e passaram a atuar de forma organizada. Surgiu a palavra *parceria*, com a expressão de um novo padrão de relacionamento entre o Estado e o mercado, buscando implementar projetos voltados para área social, pleiteando direitos à equidade, à dignidade, à educação, à saúde, à moradia, ao bem estar social e à qualidade de vida daqueles que vivem na exclusão social. (ABONG, 2011).

2.1.2 Conceitos e objetivos das ONGs

A razão da existência das ONGs está no fato de que estas possuem dinamismo e conhecimento singular das necessidades específicas de uma comunidade que o Estado centralizador e burocrático não consegue atingir. Montenegro expressa este conceito dessa forma: “ONGs são um tipo particular de organizações, que se dedica a tarefas de promoção social, educação, comunicação e investigação, sem fins de lucro e cujo objetivo final é a melhoria da qualidade de vida dos setores mais oprimidos.” (1994, p. 10).

Outro teórico sobre o assunto, o humanista Souza também faz referência a ONG citando que

Uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (...) As ONGs são comitês da cidadania e sugeriram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham. (ABONG, 2003, p.19).

Devido à dificuldade de haver uma explicação mais precisa das ONGs, na literatura, pela expressão *não-governamental* – elas são o que elas não são. É preciso ressaltar aquilo que não são: não são empresas lucrativas (seu trabalho é político e cultural), não são entidades de defesa de interesses corporativos de seus associados ou de quaisquer segmentos da população, não são entidades assistencialistas de perfil tradicional; e afirmar aquilo que são: servem à comunidade, realizam um trabalho de promoção da cidadania e defesa dos direitos coletivos (interesses públicos, interesses difusos), lutam contra a exclusão, contribuem para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, visando à

constituição e ao pleno exercício de novos direitos sociais, incentivam e subsidiam a participação popular na formulação, monitoramento e implementação das políticas públicas. (ABONG, 2003, p. 19)

Na visão de Fernandes,

Ambas as nomenclaturas devem cumprir uma função eminentemente coletiva. É como se a retórica sugerisse que ‘não apenas o governo, mas nós também, organizações de iniciativas privadas, temos uma função pública’. Dessa forma, ao se dizerem ‘não lucrativas’, parece sublinhar que, apesar de não gerarem lucro, também são independentes auto-geridas assim como as empresas do mercado. (1994, p. 22).

Os governos ao longo dos anos de negociações fracassadas, consumindo imensos recursos humanos e econômicos, têm-se mostrado incapazes de apresentar soluções para a crise social em seu contexto geral. Em face deste problema, cidadãos do mundo inteiro chamaram para si a responsabilidade de propor alternativas para civilizações, conclamando aos povos à iniciativa e a esperança de superação dessa crise. (site ABONG 2011)

As ONGs brasileiras são a expressão nacional da necessidade mundial de organização da sociedade civil para enfrentar os desafios que a fraqueza e indiferença dos governos não conseguem responder.

Segundo Montenegro, “o crescente interesse pelas ONGs é bem vindo, uma vez que elas têm sido consideradas como a alternativa moderna às políticas estatais” (1994, p. 13). Isto tem ocorrido, muitas vezes, com total desconhecimento do que são essas organizações, da sua dinâmica interna e de suas interações com instituições externas.

2.1.3 Características das ONGs

As ONGs se caracterizam por apresentarem autonomia no seu gerenciamento, isto é, sem vínculo com o governo, apenas parceiro dele, e, ainda, por ser classificadas sem fins lucrativos, pois todo recurso recebido é investido em projetos sociais. (ABONG, 2011)

Em um período curto de tempo, o mundo se deparou com os problemas globais, cujas soluções dependem da capacidade de articulação genérica de agentes sociais, isto é, a

intervenção da sociedade civil de forma organizada que se torna crescente tentando ocupar espaço e propor o desenvolvimento social, passando a ser primeiro plano em sua missão. (ABONG, 1998)

O papel das ONGs é propor uma sociedade mais democrática, sob os pontos de vista político, social, econômico e cultural. O desafio de estabelecer um diálogo com os setores governamental e empresarial constitui, ao mesmo tempo, a oportunidade de conquistar novos espaços por parte das ONGs.

Para superar os desafios, quanto à eficiência administrativa, Tenório levanta a seguinte alternativa: “As ONGs têm que acrescentar em suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimento e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais”. (2004, p. 15).

Um dos pontos positivos que se destacam em relação à gestão de ONGs é o fator motivação dos profissionais das ONGs, que se pode caracterizar como diferente dos que trabalham em empresas com outros fins, que não o social. O mesmo autor afirma ainda:

Vários aspectos relativos à criação e ao funcionamento das ONGs se devem a; Primeiro, por terem sido criadas com objetivos voltados para promoção social, fator de motivação para a maioria de seus membros. Segundo, por perseguirem uma liderança participativa, o que possibilita aos seus integrantes compartilhar dos mesmos ideais, expectativas e necessidades. E finalmente, por gerirem recursos escassos e dispersos que exigem um esforço permanente e intenso de coordenação. (2004, p. 10)

Seguindo este pressuposto, os dirigentes e técnicos, ou seja, os profissionais que executam as atividades das ONGs são altamente estimulados a trabalhar pela essência da missão da organização. Esta motivação é estimulada pela auto-realização que advém da afinidade existente entre os objetivos organizacionais e objetivos pessoais. Assim, o ambiente proporciona uma motivação natural aos serviços que são prestados, seja como voluntário ou funcionário. Manter esse fator de estímulo representa um diferencial almejado por outras organizações como forma de atingir objetivos que garantam sucesso.

Como se pode perceber, segundo Harman e Hormann:

Existem elementos que estão presentes em um trabalho significativo: promoção de aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa; oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade; promoção na pessoa, a sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua autoestima e promoção de satisfação. (1990, p. 31)

Esses elementos estão presentes nas ONGs, as pessoas que a procuram buscam motivar a si mesmas pelo trabalho que realizam, muitas vezes, associado a esses elementos acima citados.

2.1.4 As funções da Administração nas ONGs

As Organizações Não Governamentais há tempos têm movimentado o contexto administrativo tanto no Brasil quanto em outros países. Porém, em relação aos sistemas administrativos, ainda tem muito que mudar para ampliar a visão de que as ONGs também são um tipo de empresa.

O setor de ONGs não está inserido em um ambiente competitivo, o que torna as ONGs mais vulneráveis, uma vez que tais organizações direcionam suas ações e quase que totalmente sua atenção para a promoção da cidadania e direitos dos cidadãos. É importante lembrar que a forma de sustento é proveniente de parcerias com o Estado, empresas privadas e voluntários, que se dedicam a contribuir com determinada quantia para o sustento financeiro da ONG. (ABONG, 2010).

Mesmo assim, as possibilidades de financiamento nacional e geração própria de renda são limitadas, e o resultado é um grau muito alto de dependência das fontes externas, como ações financiadas através de agências de cooperação internacional, em função de projetos desenvolvidos para os quais conta com o trabalho voluntário. (ABONG, 1998).

O efeito dessa dependência tornou-se flagrante na crise de financiamento de 1994 e 1995. Tudo começou com a chegada do real. Durante esse período, o poder aquisitivo dos recursos proporcionados aos parceiros pela cooperação internacional se reduziu devido à introdução de uma nova moeda, relativamente forte e estável, o real. (ABONG, 1998).

Subsequentemente, algumas entidades europeias diminuíram o financiamento ou comunicaram que planejam fazê-lo, como observa Tenório “As ONGs brasileiras enfrentam grandes dificuldades de financiamento, visto que os recursos estão sendo direcionados para regiões mais necessitadas, como África e Leste europeu”. (2006, p. 14).

Como um resultado direto, as organizações tiveram que tomar medidas drásticas para reduzir as despesas e, na medida das possibilidades criar novos mecanismos para obter recursos. Contudo o efeito do real, que declinou os investimentos no Brasil, não é a única razão para a atual situação das ONGs, pois o mundo vem sofrendo grandes variações em seu quadro econômico, em uma crise financeira desencadeada desde o ano 2001, e que se arrasta até os dias de hoje, o que impactou diretamente nas ONGs em relação e na realização das atividades administrativas.

Para Diniz e Mattos:

Se por um lado, as ONGs têm se fortalecido no cenário mundial, como novos atores no controle e execução das políticas públicas, por outro lado, as transformações ocorridas no mundo provocaram profundos ajustes nas estratégias e configurações organizacionais das ONGs, baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado, podendo provocar implicações significativas na sua missão institucional e objetivos organizacionais. (2002, p. 2).

Nesse sentido, essa crise mundial acaba por afetar diretamente as ONGs em geral e, por conseguinte a Cunha – Coletivo Feminista, sendo possível perceber no dia-a-dia da Organização, a vulnerabilidade das atividades ligadas às funções da Administração.

2.2 Funções da Administração e sua Importância para as ONGs

Para iniciar a reflexão sobre a importância das funções da administração para as ONGs, é interessante o pensamento de León “Um dos maiores desafios enfrentados por ONGs no contexto da América Latina é o de obter os recursos financeiros de que precisam para desempenhar as atividades necessárias para a realização de sua missão”. (2001, p. 9).

Nesse contexto as funções da Administração geram o processo administrativo de uma organização e são instrumentos para o alcance dos seus objetivos, ou seja, para a realização de sua missão, no caso das ONGs.

As quatro funções da Administração segundo o modelo de Stoner e Freeman (1985) têm uma inter-relação: para que uma obtenha o êxito desejado precisa das demais, como demonstra a figura 2 abaixo:

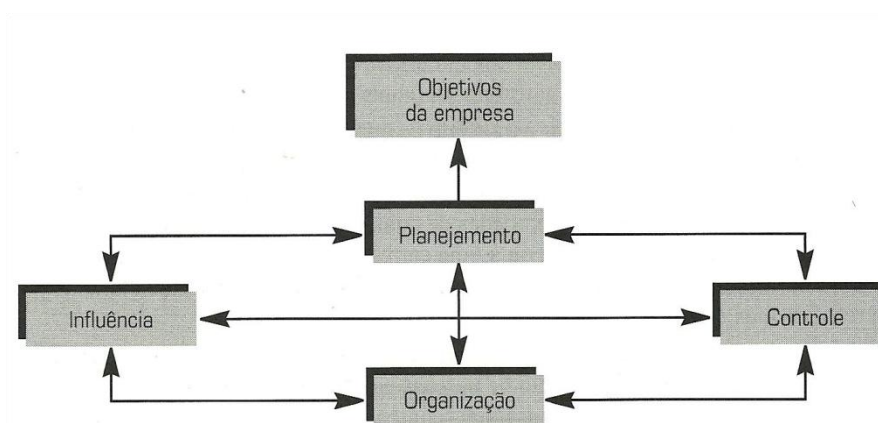


Figura 2 – Inter-relação das quatro funções da administração.

Fonte: Certo (2003, p. 6)

Como se pode observar a função liderar, nomeada pelo autor, como influenciar, (CERTO, 2003, p. 5) é justificada pelo fato do autor considerar, o termo influência mais amplo e permite maior flexibilidade ao discutir temas relacionados às pessoas.

Segundo Schermerhorn as funções da administração se encaixam umas nas outras e o autor sintetiza os seus conceitos, dizendo que:

O planejamento estabelece as diretrizes e aloca recursos. A organização reúne pessoas a utilizar da melhor forma esses recursos. A liderança inspira as pessoas a utilizar da melhor forma esses recursos. O controle se certifica de que as coisas certas estejam acontecendo, do modo certo e no tempo certo. (2007, p. 178)

O francês Henri Fayol é um dos contribuintes mais importantes do desenvolvimento do conhecimento administrativo. De acordo com Maximiano, Fayol faz a seguinte reflexão: “A administração é comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), e sempre exige algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la”. (FAYOL, *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 34).

Para Fayol, a administração era dividida em três partes: I – A Administração é uma função distinta das demais funções; II – A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (Na atualidade, há outras interpretações dessa idéia: comando e coordenação foram substituídos por liderança). III – O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido. (FAYOL *apud* MAXIMIANO, 2007, p.34)

A respeito das funções da Administração controle e liderança nas ONGs, Druker faz a seguinte afirmativa:

É fundamental que as organizações sem fins lucrativos tenham uma estrutura de controle clara e funcional, necessitando mais que as empresas de liderança e gerência. Identificam-se três motivos, comparando estas organizações com empresas, para esta necessidade: elas não têm lucro, portanto têm que se apoiar em uma missão clara e objetiva que as respalde como os balanços positivos respaldam as empresas; suas produtividades são difíceis de serem mensuradas, precisam então ter uma definição de resultados a atingir que apareça para os doadores e, por último, suas receitas não estão diretamente ligadas aos seus desempenhos, ou seja, o dinheiro não é delas. (1992, p. 142)

Para Falconer e Vilela, apesar da origem de parte dos recursos que financiam as ONGs serem nacional, as fontes internacionais de financiamento “ainda são responsáveis por uma parcela significativa dos recursos das organizações” (2001, p. 68).

Com o crescimento e a maior dependência de financiadores, em geral agências internacionais de cooperação, mudanças na área administrativa destas organizações passam a ser exigidas e se tornam condição para a sua sobrevivência. A aprovação ou renovação dos projetos organizacionais passou a ser condicionada, pelos financiadores, a determinadas ações administrativas que envolvem maior profissionalização, uma vez que as financiadoras precisam garantir que suas doações serão utilizadas de forma eficiente e eficaz. Com isso, a utilização do uso das funções administrativas se faz necessário, para alcançar os resultados esperados. Estes achados estão de acordo com o que Falconer e Vilela (2001) analisam acerca

dos financiamentos que geram situações tanto de colaboração quanto de dependência e de subordinação.

Tenório (2006) observa que “as ONGs primam pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas”. (2006, p.13). Desta forma, apesar da resistência, os dirigentes das ONGs precisam avaliar e passar a dar mais valor às funções administrativas, conseqüentemente, a empreender medidas para sua profissionalização.

Já se viu que as organizações existem para produzir bens e prestar serviços, e a sua sobrevivência depende de uma gerência, que é uma das ferramentas da administração, comprometida com a eficiência e eficácia, que por sua vez, são realizadas através das funções da administração (planejamento, organização, liderança e controle).

Segundo Tenório:

Essas condições inerentes ao ato de gerenciar, no entanto, contrastam com o que se observa no dia-a-dia das ONGs, que, por suas características peculiares e pela própria formação de seu corpo dirigente, mais voltado para as atividades finalísticas da organização, exercem a gestão tendo por base a intuição e o bom senso, carecendo de embasamento técnico em administração. (2006, p. 25).

Por essa razão, nas seções seguintes, esses significados serão discutidos, descrevendo as funções da administração e como são utilizadas na ONG pesquisada, pois de acordo com Tenório:

É fundamental, no entanto, que a utilização desse instrumental seja feita a partir de uma análise crítica, tendo em vista uma adequação maior à realidade de cada ONG, ou seja, as funções da administração são instrumentos para a sustentabilidade das ONGs, mas precisam ser moldadas para atender as especificidades de cada organização. (2006, p. 25).

2.2.1 Planejamento

Planejar significa que a organização pensa antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. Os

principais objetivos do planejamento são minimizar o risco reduzindo as incertezas que cercam as condições de negócio e garantir o sucesso organizacional.

Segundo Certo “planejamento é a função gerencial básica – aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar”. (2003, p. 104).

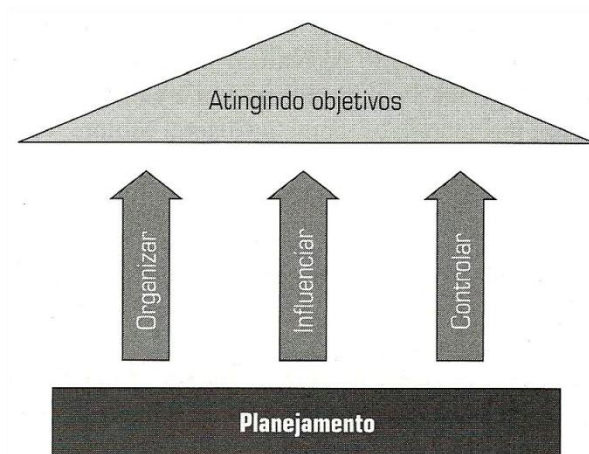


Figura 3 – O Planejamento como base
Fonte: Certo (2003, pág. 104)

A figura 3 acima demonstra que o planejamento é a base para as demais funções da administração, e essas quatro ferramentas juntas em harmonia levam ao alcance dos objetivos, como cita Robbins e Decenzo: “Planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades.” (2004, p. 54), então, é importante que o planejamento seja feito corretamente seguindo o que os autores acima recomendam para se obter o resultado esperando.

Bateman (1998) completa o conceito de planejamento citando que:

As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação de recursos necessários para atingir as metas da organização. (1998, p. 28).

O planejamento como citado acima pode ajudar muito as organizações, mas também apresenta desvantagens, de acordo com Certo “um programa de planejamento muito enfatizado pode exigir tempo demais da gerência. Os gerentes devem conseguir um equilíbrio

entre o tempo gasto no planejamento e o tempo gasto em organizar, influenciar e controlar”. (2003, p.104), Certo discursa também sobre as etapas do planejamento, citando que “embora os gerentes possam ter conhecimentos profundos de dados relacionados ao planejamento e a seu processo, se não conseguirem transformar esse entendimento em ações apropriadas, não será capaz de gerar planos organizacionais úteis”. (2003, p. 106).

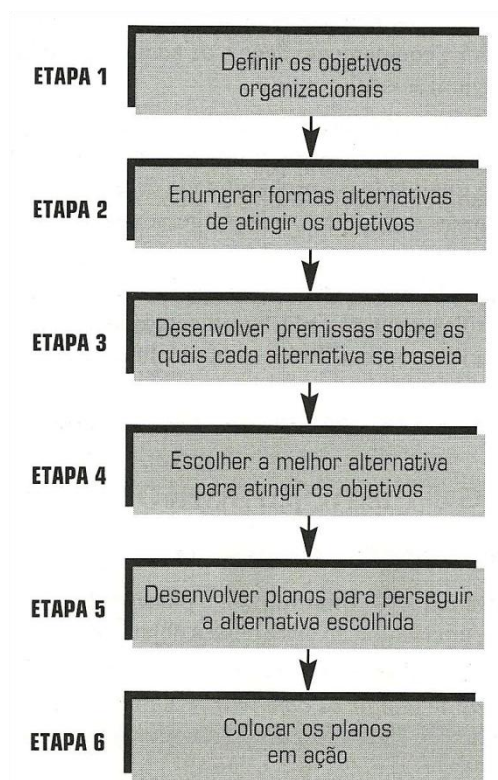


Figura 4 – Etapas do Planejamento

Fonte: Certo (2003, pág.106)

Por fim a função de planejamento, segundo OLIVEIRA (2008, p. 97) contribui para:

- que os executivos das organizações pensem a respeito do futuro das organizações e de cada uma de suas atividades;
- um processo de planejamento, ainda que simples na época, considerando os resultados a serem alcançados, as informações e recursos necessários, bem como, a maneira ideal de se realizar o planejamento de todas essas questões, ou seja, o processo de planejamento;
- que sejam estruturados os planos, por escrito, do processo de planejamento;

- que os resultados estabelecidos, assim como, objetivos e metas, preferencialmente quantificados, com prazo, responsável e indicação da quantidade de recursos empregados;
- o estabelecimento de tipos de planejamento, tais como os permanentes – que são executados e acompanhados de forma contínua – e os temporários – que são encerrados quando os resultados esperados são alcançados;
- o início da consideração de níveis de planejamento, tais como o global – que considera toda a organização, sendo realizado pelos executivos – e o operacional – que considera as atividades operativas ou dos trabalhadores das organizações.

Dentre outros modelos o planejamento estratégico também é muito utilizado pelas ONGs, como cita Tenório:

Denomina-se planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. Sua finalidade é buscar alternativas de ação, sendo normalmente realizado quando da criação da organização ou em momentos de crise. Em termos ideais, no entanto, deveria ser realizado de tempos em tempos, de modo a prevenir crises e a discutir novas perspectivas para a organização. (2006, p.28).

Portanto o planejamento estratégico é uma grande ferramenta para as ONGs, pois de um modo geral reuni todos os membros da organização, garantindo a coesão do grupo, e seguindo as etapas básicas do planejamento estratégico, que segundo Tenório é: “definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição dos objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano”. (2001, p. 29) as ONGs podem conseguir evitar crises, ou sair delas.

Dessa forma conclui-se que o planejamento ajuda a identificar e a lidar com os problemas organizacionais antes de estes causarem sérios danos à organização, sendo muito vantajoso, quando feito corretamente.

2.2.2 Organização

Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, ou seja, determinar o que os funcionários farão individualmente, assim como a melhor maneira de combinar seus esforços para progredir no alcance dos objetivos da empresa.

Bateman conceitua organização como sendo o ato de:

Reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao alcance dos objetivos. As atividades incluem atrair pessoas para a organização, especificar responsabilidades por tarefas, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas para alcançar o máximo sucesso. (1998, p. 28)

Henri Fayol detalha a função organização, desenvolvendo 16 parâmetros para se organizar uma empresa, como cita (CERTO, 2003, p.197):

1. Preparar e executar com critério o plano de operações.
2. Organizar os aspectos humanos materiais para que eles sejam coerentes com os objetivos, os recursos e os requerimentos pertinentes.
3. Estabelecer uma autoridade única, competente e dinâmica (estrutura administrativa formal).
4. Coordenar todas as atividades e esforços.
5. Formular decisões claras, precisas e bem definidas.
6. Dispor de um processo seletivo eficiente para que cada departamento seja comandado por um gerente competente e enérgico e para que todos os funcionários estejam trabalhando naquilo que mais possam ser úteis.
7. Definir deveres.
8. Encorajar iniciativa e a responsabilidade.
9. Oferecer recompensas justas e apropriadas pelos serviços prestados.
10. Aplicar sanções contra erros e falhas.
11. Manter a disciplina.
12. Assegurar-se de que os interesses individuais são coerentes com os interesses gerais da empresa.
13. Reconhecer a unidade de comando.

14. Promover a coordenação tanto humana quanto material.
15. Institucionalizar e efetuar controles.
16. Evitar regras, formalidades e burocracia.

Segundo CERTO (2003) “a função organizar é extremamente importante para o sistema administrativo, por ser o principal mecanismo utilizado pelos gerentes para colocar seus planos em ação.” De acordo com o autor, o processo de organizar passa por cinco principais etapas, demonstrado pela figura abaixo:

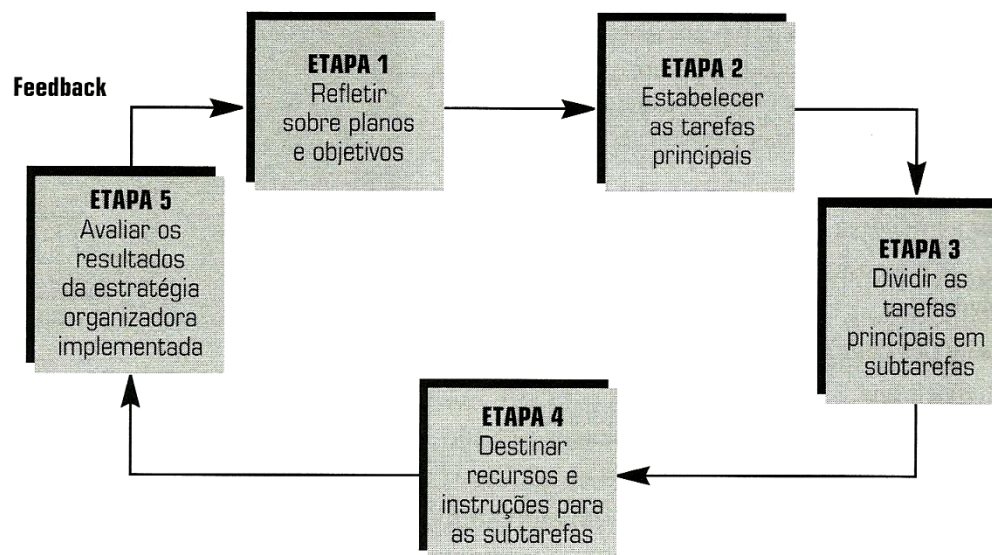


Figura 5 – As cinco principais etapas do processo de organização
 Fonte: Oliveira (2003, p. 198)

A organização é vista como uma grande aliada da administração, e quando aplicada corretamente, seguindo os parâmetros construídos por Fayol, racionaliza a utilização dos recursos disponíveis da empresa, aumentando a eficiência e a eficácia.

2.2.3 Liderança

As teorias sobre liderança têm evoluído desde suas origens no século XIX e da vasta literatura sobre o assunto. Os autores Megginson; Mosley e Pietri afirmam de uma forma

simples que liderar é “conseguir dos empregados que eles façam as coisas que você deseja que eles façam. Portanto, abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina”. (1998, p. 18).

Dessa forma um líder tem um grande papel dentro das organizações, ele é responsável em administrar os seus subordinados da melhor maneira possível, garantindo o cumprimento das atividades desempenhadas por cada um, com o cuidado de assegurar a satisfação dos funcionários. Como cita Maximiano: Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (1995, p. 357).

Nesta segunda citação, está implícita certa capacidade individual, que é à base da influência do líder sobre os liderados. Cabe ao líder criar um ambiente de trabalho cooperativo manter constantemente os fluxos de comunicação, dar as pessoas alguma liberdade para seguirem suas próprias idéias, ser honesto sempre e saber elogiar, reconhecer e premiar quando merecido; são essas virtudes para uma boa liderança.

Diniz (revista vocês/a, fevereiro de 2012, p.29) sugere dezessete passos essenciais para ser um líder de sucesso, são eles:

- 1º Passo: **Seja humilde**, você deve olhar para sua equipe e tentar entendê-la, participar da vida de seus colaboradores, saber se eles estão confortáveis em suas atribuições;
- 2º Passo: **Pergunte sempre o que move você, o que o motiva e o que quer**, quando um profissional sabe o que quer, é possível trabalhar com mais empenho, é importante saber os pontos fortes e fracos.
- 3º Passo: **Não improvise**, Um bom líder ele está sempre prevenido contra eventualidades;
- 4º Passo: **Não reinvente a roda**, há poucos negócios que precisam de inovação, por isso, se concentre em fazer bem o que já existe;
- 5º Passo: **Não tenha prioridades imutáveis**, ele deve olhar para a frente, abrir os braços e levar toda a equipe com ele para atingir seu objetivo;
- 6º Passo: **Lidere com sentimento**, carinho e atenção, escute a equipe, reconheça a diferença entre os profissionais que trabalham em um verdadeiro time;

- 7º Passo: **Exija o melhor**, o papel do gestor é estimular a equipe e extrair o melhor resultado de cada funcionário;
- 8º Passo: **Ajude as pessoas a ser felizes**, só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz;
- 9º Passo: **Estude sempre**, o bom líder precisa ler muito e ficar atento ao que acontece ao seu redor o tempo todo;
- 10º Passo: **Antecipe cenários**, o líder eficiente é aquele que olha para o futuro e traça um plano B, C e D.
- 11º Passo: **Contrate bem**, deve-se esmiuçar muito bem quais serão as atividades e o que espera do colaborador;
- 12º Passo: **Ouçá**, o líder precisa saber ouvir, se comunicar de um jeito que os subordinados compreendam. Pergunte, escute, participe;
- 13º Passo: **Seja rápido**, o líder tem que ser ágil, objetivo e incansável;
- 14º Passo: **Gerencie o processo e as pessoas**, os líderes erram em não ouvir as pessoas, ou a ignorar o jeito certo de executar os processos;
- 15º Passo: **Mantenha o inimigo ao seu lado**, quanto mais você conhece seu concorrente, fácil fica prever as estratégias agressivas que podem ser adotadas por ele contra você;
- 16º Passo: **Encare os problemas**, eles devem ficar em cima da mesa, e nunca embaixo do tapete;
- 17º Passo: **Agradeça**, por todas as pessoas que admiram o que você faz, o que garante o sucesso como líder e como gestor eficiente de uma equipe é a humildade.

De acordo com o autor, seguindo os passos acima citados, é possível que os líderes consigam independente do ramo de atividades onde a organização está inserida, acompanharem o desempenho tanto das pessoas, da produção, aumentar a eficiência e eficácia da empresa, e mantê-la, já que este é um dos grandes obstáculos de uma liderança eficaz. Segundo Drucker (2003, p. 143), “é a conquista da confiança”. Organizações que não buscam soluções de melhorias para seus colaboradores normalmente são organizações fadadas ao fracasso, pois só consegue bons resultados as organizações que possuem líderes em suas estruturas profissionais.

Parte da tarefa do líder tem sido trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessário para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele (ROBBINS, 2002, p. 327). Destaca-se também que a confiança é a base da liderança, pois as pessoas seguem somente quem elas confiam, e uma das fortes características da liderança é obter resultados através de pessoas, o que liga confiança a obtenção de resultados.

Em relação aos líderes das ONGs, Nanus e Dobbs (2000) apresentam seis papéis (político, especialista, visionário, estrategista, treinador e agente de mudança), subdividindo os quatro primeiros em dois grupos: um em que o líder atua fora da organização, visando possibilidades futuras, quando assume os papéis de visionário e estrategista, e o outro grupo ainda atuando fora da organização, mas em operações atuais, onde as funções de político e especialista são ressaltadas. O quinto papel apresenta o líder como um treinador, aglutinando tanto as tarefas de transmitir conhecimento quanto de motivar, gerar esperança e segurança (dentro da organização em operações atuais). E, no sexto papel, o líder é visto como um agente da mudança, atuando dentro da organização, visando possibilidades futuras.

É importante analisar as funções exercidas e o processo que pode influenciar na forma como o líder atua no dia-a-dia. Hill considera que não se deve apenas se fixar nas funções deste gerente ou líder, mas buscar compreender a complexidade envolvida em suas execuções. “Temos que saber como o desempenho dessas funções complexas se relaciona com a *vida real* das equipes” (2004, p. 205).

Os líderes trabalham diretamente com as pessoas, que destes dependem para desenvolverem suas atividades profissionais da melhor forma. Devem entender que o ser humano é “ao mesmo tempo genérico e singular” (CHANLAT, 1996, p. 27), e, portanto, não podem tratar a todos de uma mesma maneira, seguindo regras estritas, sem considerar as particularidades de cada um.

Pode-se destacar, inicialmente, que o processo de liderança de ONGs é delimitado por dois aspectos que se repetem em vários relatos: a “prática” e o “dia-a-dia”. Para Bourdieu (2004), o *domínio prático*, enquanto uma experiência nem sempre validada pelo método científico ou pela academia, é fruto da vivência no cotidiano de um determinado campo, cujos ritos, conflitos e conquistas inculcam a lógica do campo e *impõem* aos agentes um conjunto de valores definindo as competências desejadas para cada função.

2.4.4 Controle

O controle completa a eficiência das demais funções de planejar, organizar e liderar. Quando os administradores implementam seus planos, sempre descobrem que as coisas não estão funcionando como foram planejadas. Como cita Hampton: (1992, p. 473) “o controle consiste em uma série de passos que pretendem ajudar a garantir que o desempenho real se molde ao planejado e a decisão começa com a informação gerada pelos controles”, ou seja, as funções de planejar, liderar e organizar são interligadas com o controle.

Para uma organização ser bem-sucedida, é preciso estar atento a eventos corriqueiros do cotidiano, que é tão comum no mundo dos negócios, para que rapidamente sejam executadas ações capazes de mudar assim que seja necessário. Este é um dos papéis do controle na organização e Segundo Bateman é muito mais abrangente, as atividades específicas do controle sendo:

Estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer às pessoas *feedback* ou informação sobre seu progresso; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e os padrões; e executar ações para corrigi-las. (1998, p.29)

O fato de a função controle ser a última, não quer dizer que no processo administrativo ela só ocorra depois da execução das demais, pelo contrário, os gerentes devem controlar continuamente. O processo de controlar começa depois da formação do planejamento e de forma simultânea com as outras duas funções, a de organizar e liderar.

Como observa Schermerhorn o controle:

Ajuda a assegurar que o desempenho de pessoas e grupos esteja de acordo com os planos. Ajuda a assegurar que tudo o que é feito em toda a organização está coordenado dentro da idéia, meios e fins. E também ajuda a assegurar que as pessoas obedeçam às políticas e procedimentos organizacionais. (2007, p.178).

O controle se torna uma ferramenta essencial para uma organização. Como ilustra a figura 6, para exercer o controle é necessário seguir quatro passos básicos, na visão do autor:

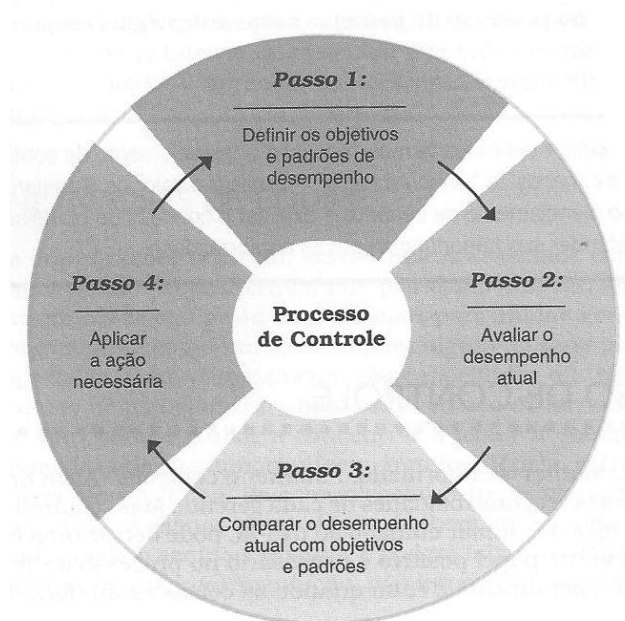


Figura 6: Passos no Processo de Controle

Fonte: Schermerhorn (2007, p. 178)

Portanto, o processo de controle começa com o planejamento, “quando os objetivos a serem alcançados e os padrões para medi-los são definidos”, e termina com a aplicação do que for necessário para o cumprimento dos objetivos traçados, tendo um ciclo bastante intenso e importante para o êxito do planejamento e das demais funções. (SCHERMERHORN, 2007, p.179)

Tenório afirma que

A função controle tem características específicas, uma delas é a análise, que ele descreve como sendo o controle *ex ante*; consiste na verificação, anterior à colocação em prática do projeto, da viabilidade de se alcançar os objetivos pretendidos a partir dos recursos de que dispõe a organização e da observação das variáveis que compõem os contextos interno e externo. Nas ONGs o controle de análise ocorre internamente, quando da elaboração de uma proposta para obtenção de financiamento, e externamente, quando executado pelas agências financiadoras. (2006, p. 97)

Outra característica do controle é o de acompanhamento ou monitoração, onde Tenório cita que “é o controle realizado durante o processo de execução de atividades, programas e/ou projetos. Sua principal virtude é a capacidade de promover correções no

decorrer do processo, muitas vezes no momento em que os desvios são detectados”. (2006, p. 99).

A última característica do controle é a avaliação, que segundo Tenório “é o chamado controle de *ex post*, realizado após a execução das atividades planejadas. Ao contrário do acompanhamento, a avaliação não interfere no desenrolar dos processos já iniciados. Seu compromisso é com os resultados alcançados.” (2006, p. 98).

2.3 Sustentabilidade das ONGs

Em alguns discursos, sustentabilidade refere-se quase que exclusivamente a questões ambientais, mas para Gouveia e Daniliauskas, “sustentabilidade é também pensar em termos político-financeiros”. (2010, p. 19)

Para Menezes a sustentabilidade de ONGs é política, técnica e financeira, ele cita que

A sustentabilidade política está diretamente relacionada à imagem que a ONG passa para o ambiente em que está inserida e às ações que são desenvolvidas junto à comunidade e público-alvo. Está relacionada também com a capacidade de intervenção nas discussões de políticas públicas e com o impacto que é gerado com esta intervenção. A sustentabilidade política reflete ainda a política interna da ONG, a forma como são planejado as ações e a capacidade de obter o comprometimento dos integrantes e como se dão as relações interpessoais entre coordenadores, equipe e voluntários. (2000, p.131)

A sustentabilidade técnica, de acordo com Menezes, “está relacionada aos recursos humanos da ONG, às competências e habilidades individuais para o alcance das metas. Estas habilidades estão relacionadas à execução das atividades programáticas, bem como ao gerenciamento da instituição”. Da sustentabilidade financeira Menezes afirma que “está relacionada aos recursos materiais (móveis e imóveis) e financeiros das instituições”. (2000, p.131)

Segundo León sustentabilidade é “a capacidade de uma organização obter receitas, para manter processos produtivos em andamento, visando produzir resultados, ou seja, realizar sua missão, alcançar metas ou objetivos”. (2001, p. 11). Em outras palavras, o objetivo central de uma organização reside nos resultados que ela deseja alcançar.

Para alcançá-los, no entanto, ela precisa ter uma capacidade de captar recursos que possibilite a efetiva implementação de projetos e de atividades que garantam o cumprimento de sua meta, Gouveia e Daniliauskas discursam sobre ferramentas que ajudam a sustentabilidade citando que: “sustentabilidade vem articulada, entre outras coisas, à construção de indicadores, medições de impacto, o PMA (planejamento, monitoramento, e avaliação), além da tríade dos “Es”: eficácia, eficiência e efetividade”. (2010, p. 31).

Segundo Araújo a concepção de sustentabilidade é ampla sendo: “a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que pode se manter constante ou estável, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros”. (2003, p. 3).

Este conceito é assertivo, porém, na direção de uma noção ampliada sobre a necessidade de superar o desafio da sustentabilidade das ONGs, é importante estar atento, pois uma vez que para uma organização ser considerada sustentável, ela precisa ser sustentável nos aspectos técnicos, políticos e financeiros. Entende-se que a base para a garantia da real sustentabilidade organizacional ocorre simultaneamente na dinâmica organizacional.

Ser autossustentável passou a ser desafio primordial para muitas organizações e entre elas, as ONGs, apesar de não focarem a produção de bens ou serviços que levam a obtenção de lucro, como cita Tenório “o produto de seu trabalho, em geral, não é vendido, o que torna sua produção dependente de doações” (2006, p.13), eles prestam serviços à sociedade e, como tal, constituem também o mercado de trabalho.

Portanto, estas instituições precisam gerenciar pessoas, que recebem remuneração por sua força de trabalho, e manter uma estrutura física adequada para a execução das atividades, elaborar planejamentos de curto prazo, desenvolver os conceitos de liderança, equipe, trabalhos conjuntos e acompanhar o desenvolvimento de tudo que foi planejado. (ABONG, 2010).

“Estas mudanças trouxeram muitos ganhos para as ONGs, mas também trouxeram novas preocupações, pois a manutenção de suas atividades depende cada vez mais de financiamentos” (FALCONER; VILELA, 2001). Mudanças na esfera econômica e social brasileira e mundial pressionam as organizações sociais a atuarem de forma mais profissional.

Seguindo este pressuposto, Gouveia e Daniliauskas, citam que as ONGs ainda têm o lastro de sustentação na Cooperação e Solidariedade Internacional e, assim sendo, seus modelos organizativos tendem a ser dinamizados de modo mais simples, flexíveis, com temporalidades maiores e com cobertura de um conjunto mais amplo de gastos institucionais. (2010, p. 31).

De forma que este cenário vem mudando e estas financiadoras do exterior, vem investindo em capacitações para os dirigentes das ONGs, para que as mesmas encontrem formas de auto-sustento. Gouveia e Daniliauskas, ainda completam que:

A captação de recursos terminou por ocupar um lugar central tanto na ação das ONGs, quanto da Cooperação e Solidariedade Internacional que a partir dos anos 2000 começa a oferecer um sem número de cursos e processos diversos com o objetivo de tornar as primeiras mais capacitadas para obter seus próprios meios de sustentação. Ocorre que um dos requisitos para se fazer, uma boa captação, é ter uma equipe administrativa que possa se dedicar tanto a busca de novas oportunidades, quanto à gestão financeira de uma organização com fontes muito diversificadas. (2010, p. 32).

Neste sentido, as ONGs precisam investir mais na parte administrativa, como base para conseguir o sustento. Mas, um dos grandes desafios dessas organizações é manter pessoal capacitado em conhecimentos de Administração, uma vez, que as atividades sociais parecem ser a tônica para este tipo de execução. Neste sentido, embora precise de uma equipe grande, pelas condições econômico-financeiras, tem que se conter com poucos especialistas, e muitos deles sem conhecimentos administrativos.

Com as circunstâncias financeiras descritas acima, Gouveia e Daniliauskas citam que:

A duração dos projetos, as restrições aos gastos com pessoal fixo e gastos institucionais gerais, aliados à ênfase na execução de políticas públicas governamentais são, em muitos pontos, incompatíveis não só com os modelos institucionais que temos, mas principalmente com o que compreendemos como sendo organizações sustentáveis em suas dimensões financeiras e política. (2010, p.33).

Isto faz pensar, que a visão das ONGs também tem que mudar e se adaptar ao novo cenário socioeconômico do país, levando em consideração, que organizações sem fins lucrativos precisam aprender a administrar o que possuem de forma eficiente, eficaz e efetiva, para obterem ao final de seus balanços um superávit, desse modo se precavendo contra riscos e incertezas que possam surgir no futuro, como crises políticas ou econômicas.

Para Gouveia e Daniliauskas o setor financeiro, não se preocupa diretamente com o *retorno financeiro*, como é comum no setor lucrativo. Ao contrário, o setor financeiro das ONGs é o responsável pela sustentabilidade de suas ações. Como observa Drucker: “as organizações sem fins lucrativos não baseiam sua estratégia no dinheiro, nem fazem dele o centro de seus planos, como fazem muitos executivos”. (2003, p. 134)

O fato de possuírem fins assistenciais não exclui a possibilidade de que essas organizações busquem desenvolver, paralelamente, atividades próprias de geração de renda para ampliar suas condições de sustentação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa científica refere-se ao planejamento necessário para que se possam atingir os objetivos propostos, claramente estabelecidos, com base na identificação correta e clara do problema de pesquisa e de acordo com o referencial teórico. Como cita Vergara,

Teoria e método são interdependentes, ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno. A teoria pode dar forma ao método e ao contrário também é verdadeiro. Ambos se unem. (2005 p. 9)

Neste trabalho, o objetivo da pesquisa foi analisar a prática das funções da Administração de planejar, organizar, liderar e controlar, como forma de garantir a sustentabilidade da instituição.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Fanchin (2003) afirma que a pesquisa é um procedimento intelectual onde o pesquisador busca adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca por novas verdades sobre um fato específico. O pesquisador, portanto, busca conhecimento, respostas ou soluções para o problema estudado, baseando-se em métodos adequados e técnicas apropriadas.

A pesquisa realizada na ONG Cunha Coletivo Feminista, compreendeu várias classificações em relação ao tipo de pesquisa, constituindo-se como aplicada em relação à sua natureza; como qualitativa e quantitativa, do ponto de vista da forma de abordagem do problema; como descritiva em relação aos seus objetivos; como uma pesquisa bibliográfica e de campo sob a ótica dos procedimentos técnicos.

Segundo Vergara (2005), a pesquisa aplicada tem como objetivo a geração de conhecimentos específicos, sendo focalizada para a resolução de problemas concretos, apresentando ou não uma solução imediata. Ao mensurar a percepção dos funcionários de

ONGs em relação à sustentabilidade das mesmas, a pesquisa originou dados que permitem mostrar e solucionar o problema da pesquisa que é como a ONG Cunha utiliza as funções da Administração, como instrumento para garantir seu sustento.

A pesquisa qualitativa e quantitativa se adéqua a este tema, uma vez que se fez necessário à obtenção de informações emergidas das experiências dos indivíduos, podendo assim ser descritos através de categorias de pensamento, como também o uso de um método que garantisse a precisão dos resultados.

Dentre os vários métodos citados por Merriam (1998), optou-se pela realização de um estudo qualitativo básico, que não tem o objetivo de construir uma teoria, mas fornecer evidências para compreensão de um determinado fenômeno, neste caso foi realizadas entrevistas estruturadas com duas funcionárias que ocupam cargos de liderança na ONG Cunha e a análise da entrevista contou também com a observação participativa da pesquisadora que a aproximadamente 2 anos desempenha uma função ligada diretamente ao administrativo da instituição e por isso contribui para o fortalecimento da análise.

Segundo Richardson (2009) o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às evidências, portanto, foi aplicado um questionário contendo 15 questões fechadas.

Quanto aos objetivos, ou seja, aos seus fins, a pesquisa apresenta um caráter descritivo, uma vez que serão apresentadas as contribuições que as funções da Administração podem oferecer, para garantir a sustentabilidade das ONGs. Segundo Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Vergara (2005) completa o conceito da pesquisa descritiva ressaltando que pode ser utilizada para averiguar a relação entre as variáveis, contudo sem a obrigatoriedade de explicá-las.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o trabalho lançou mão de pesquisa bibliográfica e de campo. Segundo Martins e Lintz (2000), o objetivo deste tipo de coleta é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não estruturados, como também é o local onde ocorre o fenômeno capaz de explicá-lo.

Vergara (2005) afirma que a pesquisa bibliográfica caracteriza-se como o estudo sistematizado desenvolvido através de material acessível ao público em geral baseado em

publicações como jornais, livros, meios eletrônicos e revistas, podendo o material publicado ser de fonte primária ou secundária. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica fornece um referencial analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

3.2. Ambiente da Pesquisa

A pesquisa sobre o uso das funções da Administração em ONGs foi desenvolvida na Cunha – Coletivo Feminista, organização não governamental sem fins lucrativos, fundada em 1990, com sede no município de João Pessoa, capital do estado da Paraíba, situada na Rua Abdias Gomes de Almeida, nº 773, Tambauzinho.

A instituição em seus 20 anos de trajetória tem uma equipe interdisciplinar composta por psicólogas, assistentes sociais, bacharel em letras, jornalista e graduandos em: administração, matemática, serviço social e radiologia, sendo constituídos por treze funcionários/as, sete voluntariosos.

Em seu percurso histórico atua pela defesa e promoção dos direitos das mulheres, de jovens e adolescentes com recorte de raça/etnia, classe social e de orientação sexual, nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos sexuais, direitos reprodutivos, violência contra mulher e desenvolvimento sustentável, visando contribuir para a igualdade de gênero e democratização dos direitos humanos.

Para tanto, tem desenvolvido ações de formação, articulação política e comunicação junto a grupos de mulheres do campo e da cidade, gestores e gestoras de políticas pública no estado da Paraíba, assim como, tem atuado junto aos movimentos sociais, ao movimento feminista da Paraíba e do Brasil, inserindo-se notadamente em instâncias políticas nacionais e estaduais.

A escolha da Cunha – Coletivo Feminista para a realização da pesquisa sobre o uso das funções da Administração justifica-se pelo fato da pesquisadora ser funcionária da instituição, facilitando seu acesso e o desenvolvimento da pesquisa; pela dificuldade que a instituição tem em manter a sua sustentabilidade, assim como, pela disponibilidade e acessibilidade que a ONG a apresentou para o desenvolvimento do presente trabalho.

3.2. População e Amostra

A ONG Cunha atualmente possui em seu quadro de funcionário/as e colaboradores/as cerca de 20 pessoas, sendo: 2 pessoas da direção, 3 do administrativo, 8 técnicas, 3 coordenadoras executivas e 4 voluntárias que compõem os conselhos da instituição. A amostra da pesquisa de campo foi constituída de 15 pessoas, representando um percentual de 75% de selecionados. Vergara (2005) considera “a amostra como sendo toda a população que abrange um conjunto de empresas, produtos e pessoas que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Dentre os selecionados, estão: direção, funcionários e voluntários da Organização, que trabalham em ONGs há muito tempo, a maioria da amostra acumula experiências a mais de 10 anos, e acompanham de perto os problemas enfrentados quanto à forma de administrar a ONG e, dessa forma, segundo Vergara (2005), a amostra não probabilística está fundamentada em critérios de acessibilidade e de tipicidade.

A definição de acessibilidade, de acordo com a autora, é dada pela facilidade de acesso ao público-alvo da pesquisa sem o uso de técnicas e procedimentos estatísticos para encontrá-lo. A autora também define tipicidade como sendo o critério de amostra que necessita de um conhecimento apurado da população a ser pesquisada, no qual o pesquisador deve considerar representativos os elementos da população-alvo. Deste modo, o critério utilizado para a pesquisa foi de tipicidade, uma vez que a amostra foi composta por pessoas com muito conhecimento sobre ONGs e suas dificuldades.

3.3. Técnicas de Coleta de Dados

O método de coleta de dados constitui-se como principal canal para a obtenção de informações que são necessárias para a compreensão do problema de estudo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. De acordo Gil (2009), o questionário é definido como um instrumento de investigação feito através de questões apresentadas por escrito às pessoas, com o intuito de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas. Esse tipo de instrumento é considerado um meio rápido na obtenção

das informações, e por fim, garante o anonimato das respostas e não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal.

Deste modo, os dados deste estudo foram coletados, junto à população da pesquisa, por meio da aplicação de um questionário estruturado composto por perguntas fechadas, que segundo Gil “questões fechadas são aquelas em que o respondente tem a escolha da alternativa que melhor represente a situação ou ponto de vista”. (1999,0p. 129)

A técnica utilizada para a construção do questionário, foi o escalonamento tipo Likert, que segundo Martins e Lintz, “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, onde se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco pontos de uma escala” (2000, p. 46). Seguindo esta definição o questionário foi elaborado com quinze afirmativas, e os sujeitos da pesquisa tinham que escolher entre as afirmativas, a partir da seguinte escala:

- (5) Concordo totalmente;
- (4) Concordo;
- (3) Nem concordo, nem discordo;
- (2) Discordo;
- (1) Discordo totalmente.

Também foram realizadas entrevistas estruturadas com duas das líderes da ONG, compondo 6 questões abertas, como cita Gil “questões abertas são aquelas em que se deixa um espaço em branco para o respondente escrever sem nenhuma restrição”. (1999, p.129)

A entrevista aconteceu na própria instituição, no mês de abril, e teve como objetivo enriquecer com mais detalhes, o que é possível quando se aplica um questionário aberto, os resultados do questionário fechado aplicado aos colaboradores da ONG Cunha.

A junção desses dois tipos de questões, fechadas e abertas, possibilitou a coleta de informações de fácil codificação e análise, sem, no entanto, inibir à obtenção de respostas livres, mais ricas e variadas.

3.4. Procedimentos de tratamento dos dados

Segundo Gil (2009), a pesquisa descritiva utiliza metodologias quantitativas e qualitativas, que por sua vez diferenciam-se entre si através da utilização de procedimentos estatísticos.

A análise e o tratamento dos dados das questões fechadas foram feitas de forma quantitativa, com análise estatística e foi iniciado após a tabulação dos dados, utilizando o Excel. Além do uso de gráficos, a pesquisa empregou a porcentagem, proporcionando uma interpretação quantitativa dos dados coletados. Segundo Richardson (2009) o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O tratamento dos dados da entrevista estrutura iniciou-se com a transcrição das questões abertas, realizadas em documento *Word*. A análise foi feita de forma qualitativa, e ocorreu por meio da leitura das entrevistas. Foram construídas por parte da pesquisadora categorias de análise, estas categorias formaram unidades específicas de significados emergentes da pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho, desenvolveu-se a análise dos dados coletados através da pesquisa aplicada no período de 02/04 a 16/04/12 na ONG Feminista Cunha em João Pessoa – PB. Foi utilizado o escalonamento tipo Likert para as questões fechadas que tratam das funções da Administração, mensurando as percepções dos/as funcionários/as e voluntários/as, como também uma entrevista realizada com duas coordenadoras executivas e líderes da ONG. O passo seguinte foi comparar os resultados, de acordo com os autores escolhidos na metodologia.

A seguir, foi feita a análise e interpretação dos dados baseando-se, nos formulários de pesquisa que se encontram anexados nos apêndices deste trabalho.

4.1. Perfil dos profissionais da ONG

Foram elaboradas perguntas para saber o perfil do profissional da ONG Cunha, a primeira pergunta trata-se da faixa etária. É importante perceber que 60% ou 9 dos/as entrevistados/as estavam na faixa etária entre 41 a 50 anos, 20% ou 3 dos/as entrevistados/as com a idade entre 21 a 30 anos, entre 31 a 40 anos foram 2 entrevistados//as ou 13,3%, restando apenas 6,67% para os entrevistados entre 51 a 60 anos. O gráfico 1 exibe como a amostra é distribuída em relação a faixa etária.

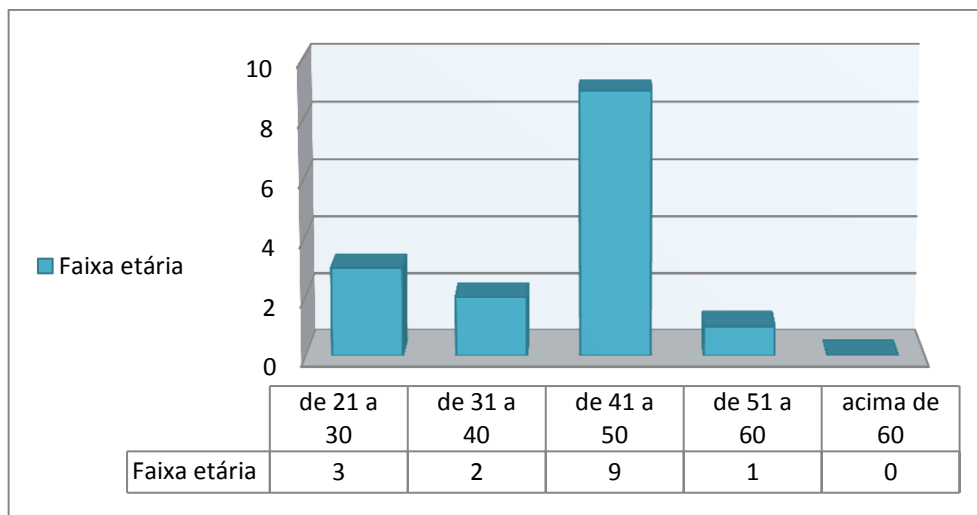


Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Percebe-se que a amostra dos entrevistados/as, em grande maioria, encontra-se entre 41 a 51 anos de idade, faixa etária considerada bastante produtiva e geralmente com acúmulos de experiência, dando mais consistência a equipe da ONG.

Outro ponto importante do perfil dos/as profissionais/as da ONG Cunha é o nível de escolaridade, constatou-se que 73,3% dos entrevistados/as possuem curso superior, e deste valor 26,7% tem pós-graduação, restando 26,7% com superior incompleto.

No Gráfico 2, pode-se entender de forma mais detalhada o nível de escolaridade dos entrevistados/as.

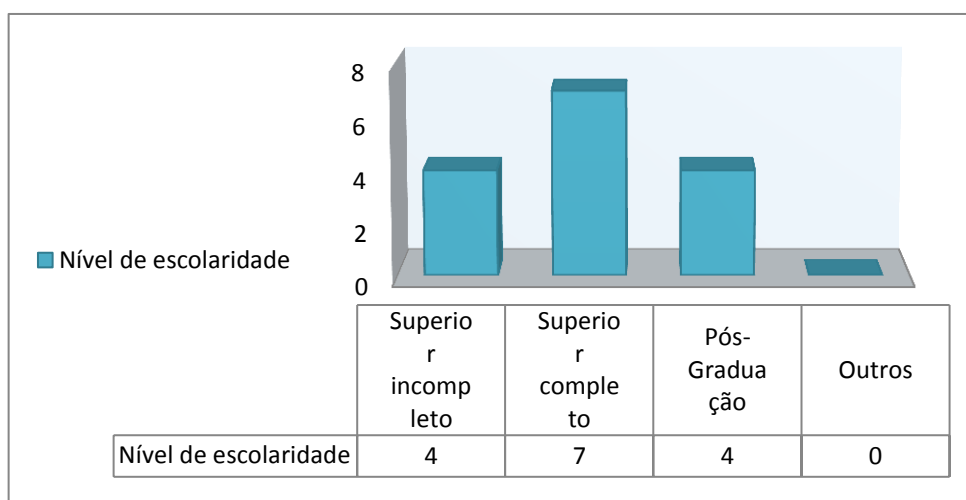


Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os dados acima demonstram que a equipe tem capacidade profissional e competência técnica e política para reger a organização e aplicar as funções da Administração no dia-a-dia da ONG.

É importante ressaltar que as formações acadêmicas dos/as entrevistados/as são diversificadas; serviço social, psicologia, jornalismo e apenas um dos entrevistados estava em processo de conclusão do curso superior de administração e mesmo assim não exercia função de comando dentro da ONG.

Em sua trajetória de atuação, apenas recentemente, há cerca de 9 meses, a Cunha, conta com uma profissional com pós-graduação em Administração de Recursos Humanos e que ocupa atualmente a diretoria da instituição. Nesses 22 anos de existência é a primeira vez que um administrador ocupa cargo de liderança na direção da Organização.

4.2. Atividades na ONG

Nesta parte do questionário, as indagações abordaram a questão do cargo dos entrevistados, tempo de serviço na ONG e especificidades profissionais.

Sobre o quesito cargo 53,4% dos/as entrevistados/as eram técnicos/as, sua função é ajudar as coordenadoras na execução das atividades da ONG, 20% dos/as entrevistados/as são coordenadores/as e 13,3% estão nos cargos de direção e do administrativo, como demonstra o gráfico 3 abaixo:

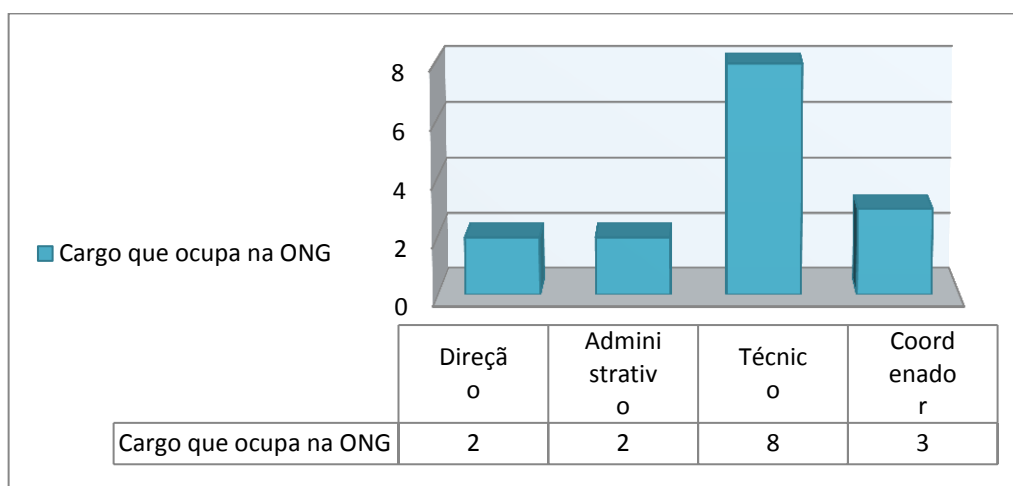


Gráfico 3 – Cargo que os entrevistados ocupam na ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Levando em consideração que as duas pessoas que ocupam o cargo de direção, possuem pós-graduação, uma na área administrativa e a outra voltada para assistência social, e fazendo um comparativo entre o cargo e o grau de escolaridade dos/as entrevistados/as, percebeu-se que as pessoas que ocupam o cargo mais alto da estrutura hierárquica e que tem, portanto, os maiores poderes de decisão possuem maior grau de escolaridade em relação às pessoas que ocupam os demais cargos aqui apresentados.

Este fator, se por um lado caracteriza como ponto positivo um elevado nível de escolaridade, por outro retoma um antigo debate de que nem sempre quem está à frente das organizações são administradores de formação, com conhecimentos teóricos e técnicos para tomadas de decisão, conforme comenta Oliveira (2008) no que ele chama de *tripé de sustentação das organizações*.

Embora apenas dois dos/as entrevistados/as sejam da parte administrativa da instituição, é possível associar a opinião de Oliveira (2008) de que a ausência do conhecimento sobre administração e sua importância em qualquer organização ocasiona o fracasso das mesmas, inclusive pela forma como são aplicados os conhecimentos de administração nas organizações.

Sobre o tempo em que os entrevistados trabalham na ONG, 26,6% trabalham de 1 a 5 anos, 53,4% trabalham de 5 a 15 anos, 13,3% de 15 a 20 anos e apenas 6,7% mais de 20 anos, dados esses demonstrados no gráfico 4 abaixo:

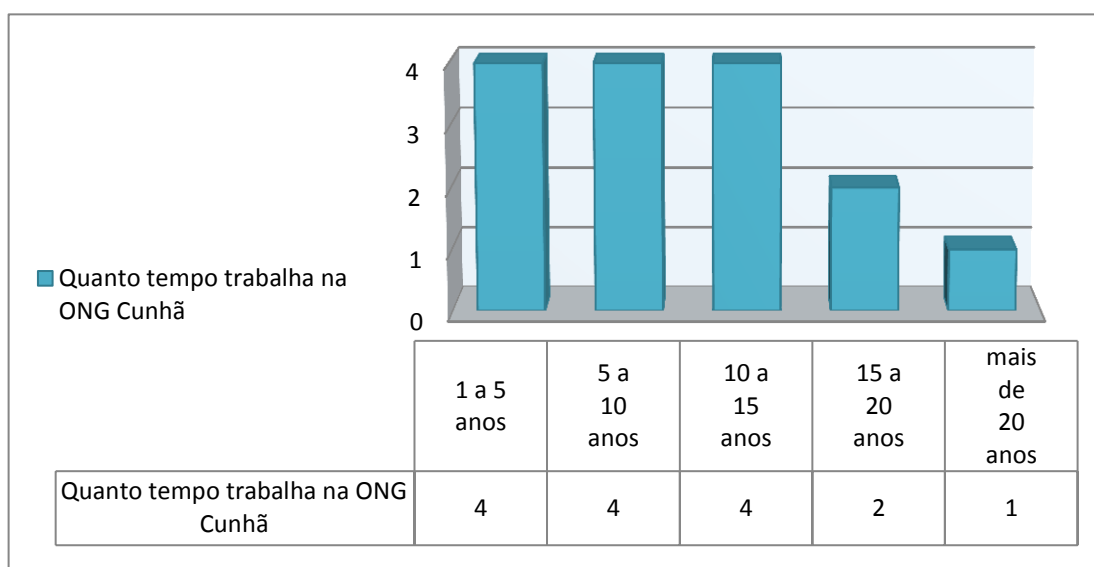


Gráfico 4 – Quanto tempo os entrevistados trabalham na ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Percebeu-se que mais da metade dos entrevistados trabalham na ONG Cunha há mais de 5 anos, confirmando a suposição feita no grau de escolaridade da equipe enquanto a sua capacidade, demonstrando que os/as entrevistados/as possuem os títulos que compõem a teoria e a experiência da rotina de trabalho. Inclusive uma das entrevistadas está na organização há mais de 20 anos, ou seja, desde a fundação.

Em relação aos entrevistados que compõem 75% da ONG Cunha, pode-se observar que provavelmente são profissionais com vasta experiência na sua área de atuação específica, uma vez que em sua maioria trabalham a muitos anos em ONGs e por conta disto também apresentam um grau de maturidade em vivências e práticas adquiridas ao longo dos anos em empresas do terceiro setor, formando assim uma equipe bastante coesa.

Segundo Tenório (2006) o fato das ONGs terem sido criadas com objetivos voltados para promoção social, torna-se um motivador para a maioria de seus membros, sendo essencial para o fortalecimento Institucional, colaborando para o enfrentamento das dificuldades que no decorrer dos anos as ONGs vêm sofrendo. Este pode ser um dos motivos que justificam o fato dos/as entrevistados/as trabalharem tanto tempo em ONGs.

4.3. Utilização das Funções da Administração na ONG

Neste ponto foram analisadas as quinze afirmativas do questionário aplicado e as questões abertas da entrevista, que falam sobre as funções da Administração (planejar, organizar, liderar e controlar).

A análise foi feita de forma separa, no primeiro momento analisou-se o questionário fechado contendo 15 afirmativas e no segundo momento analisou-se as respostas das líderes da instituição na entrevista composta por 6 perguntas. A finalidade é analisar como os entrevistados fazem uso das funções da administração na ONG Cunha.

4.3.1 Análise do Questionário

O questionário constou de 19 perguntas, dentre elas 15 são expostas em forma de afirmativas para que os entrevistados expressem sua opinião de acordo com a escala de Linkert. Neste tópico as análises são a partir da questão 5, em vista das 4 afirmativas anteriores fazerem referência a um breve perfil dos respondentes.

Questão 5: Antes da execução de projetos da ONG planejamos as atividades a serem executadas.

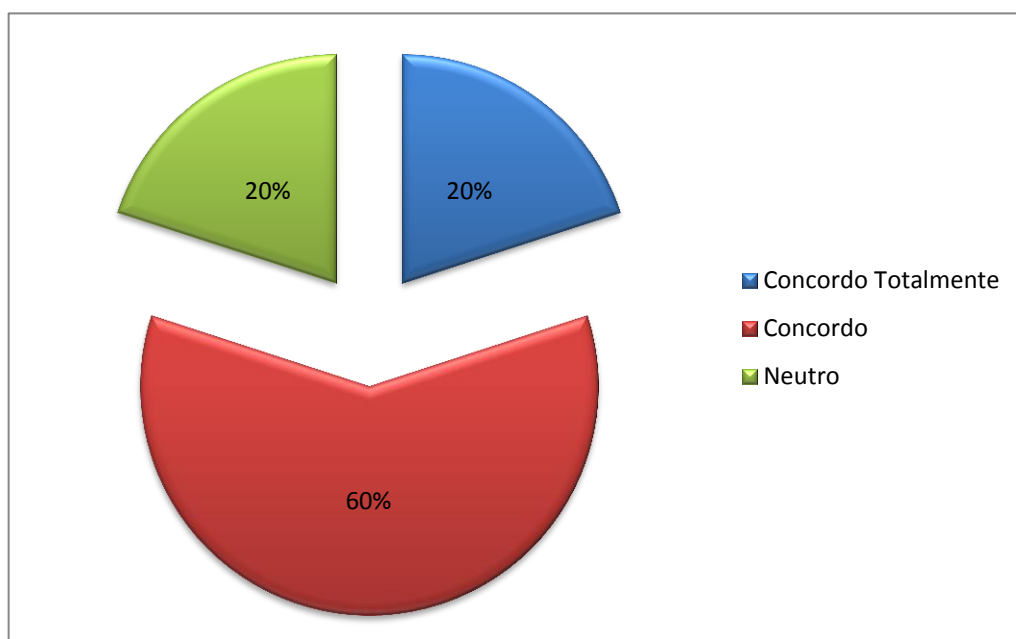


Gráfico 5 – Plano de ação
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Há um indicativo, neste resultado, de que a equipe da Cunha, faz uso da ferramenta planejamento. Este é um fator positivo para o funcionamento da instituição, pois, segundo Certo (2003) planejamento é a função gerencial básica – aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar.

No entanto, é fundamental que a Cunha leve em consideração a neutralidade dos 20% respondentes pelo fato de que a indiferença na opinião sobre o planejamento de trabalho da

instituição pode significar desinteresse, desmotivação, ausência de participação das atividades da ONG, ou da tomada de decisões.

Nesse sentido, é possível que esses colaboradores venham a influenciar negativamente no andamento do planejamento construído pela Cunha, é preciso, pois buscar uma forma de envolvê-los e fazer com estes participem e construam na prática a proposta de planejamento.

Questão 6: O cronograma das atividades dos projetos da Cunha abordam as questões financeiras.

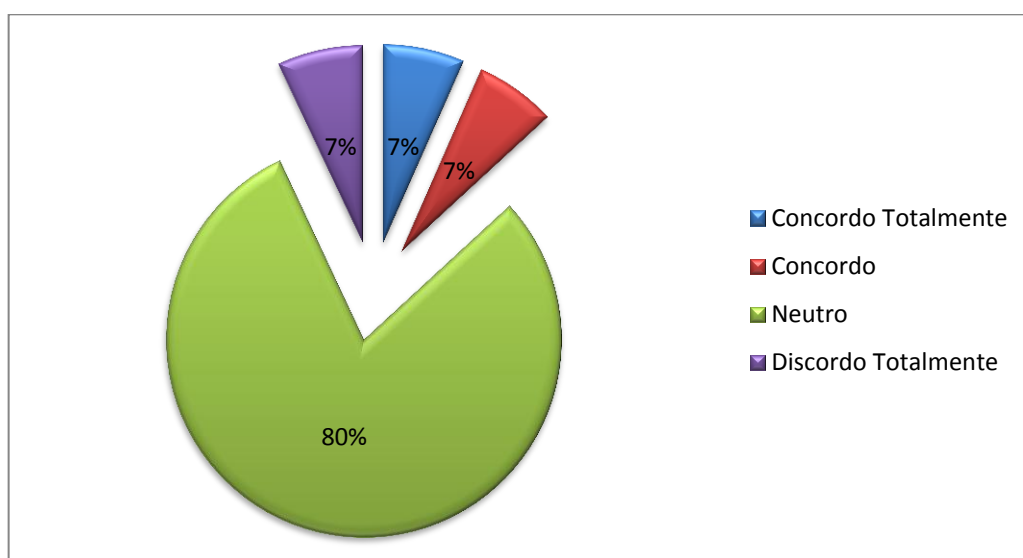


Gráfico 6 – Cronograma das atividades e as questões financeiras
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Na afirmativa acima 80% dos respondentes se mostram neutros. Por esse resultado é possível concluir que nem todo planejamento idealizado incluem as questões financeiras, uma vez que a maioria não concorda com a afirmativa.

Podem-se fazer algumas suposições: ou na elaboração do planejamento a questão financeira não é uma prática da organização, ou essa postura neutra pode indicar uma minimização da importância da questão financeira para a manutenção da ONG, em vista de tratar-se de projeto social, ou os colaboradores não estão conscientizados da importância do fator financeiro para o desenvolvimento dos trabalhos. O mais importante é que independente das circunstâncias que levaram os entrevistados a não concordarem com a afirmativa é este

resultado ser bastante negativo para a ONG, uma vez que todas as ações de uma empresa seja ela com fins lucrativos ou não tem que ser coerente andando em paralelo com suas finanças.

Este é um dos pontos principais onde as funções da Administração podem auxiliar, porque de acordo Schermerhorn, “o planejamento aloca recursos, a organização reúne pessoas a utilizar da melhor forma esses recursos, a liderança inspira as pessoas a utilizar da melhor forma esses recursos” (2007, p.178), ou seja, estas ferramentas sendo mais utilizadas na instituição podem ampliar a visão dos funcionários da ONG, para alocarem sempre as finanças em suas atividades como sendo uma das prioridades.

Complementando o que já foi dito Gouveia e Daniliauskas citam que “o setor financeiro das ONGs é o responsável pela sustentabilidade de suas ações” (2003, p.134). Portanto, é essencial inserir as finanças no planejamento das atividades dos projetos, para a garantia da sustentabilidade, como muito bem cita o autor acima.

Questão 7: As atividades são organizadas sempre de acordo com o planejado.

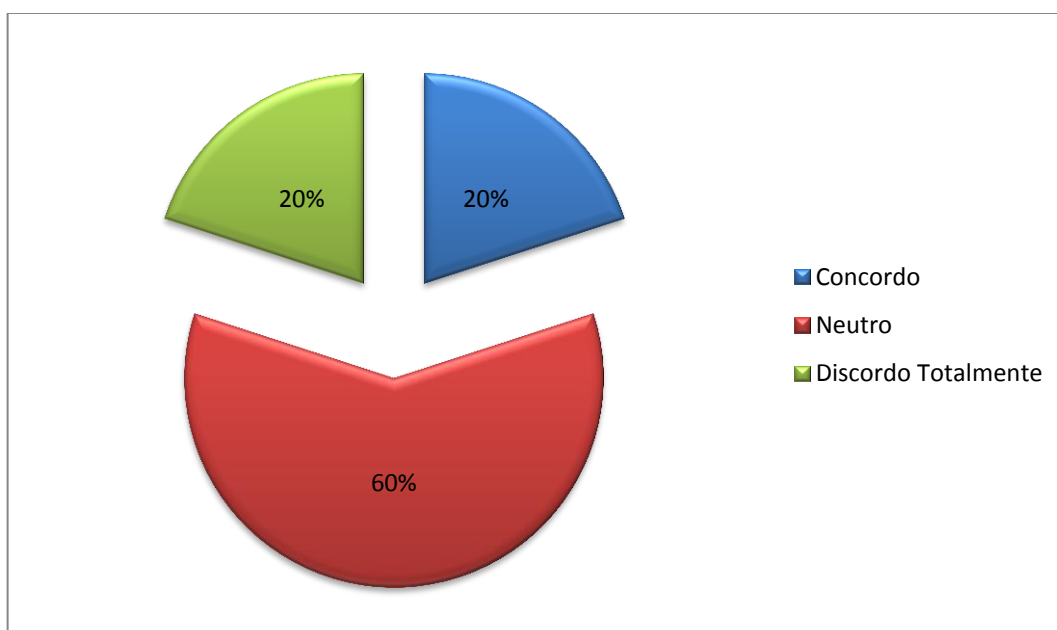


Gráfico 7 – Organização das atividades e o planejamento

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Neste quesito é importante evidenciar a neutralidade de 60% dos respondentes, que pode significar um desconhecimento do que seja a função *organizar* e a discordância total de

20% dos entrevistados, aponta que a função organizar provavelmente não está sendo utilizada da forma correta.

De acordo com Certo (2003) “a função organizar é extremamente importante para o sistema administrativo, por ser o principal mecanismo utilizado pelos gerentes para colocar seus planos em ação”. Desse modo, a organização ajuda a colocar em prática o planejado, se não existe o uso desta função ou não é uma prática diária da Cunha, fica mais difícil obter o êxito das ações.

Questão 8: Somos incentivados pela liderança no alcance dos objetivos da ONG.

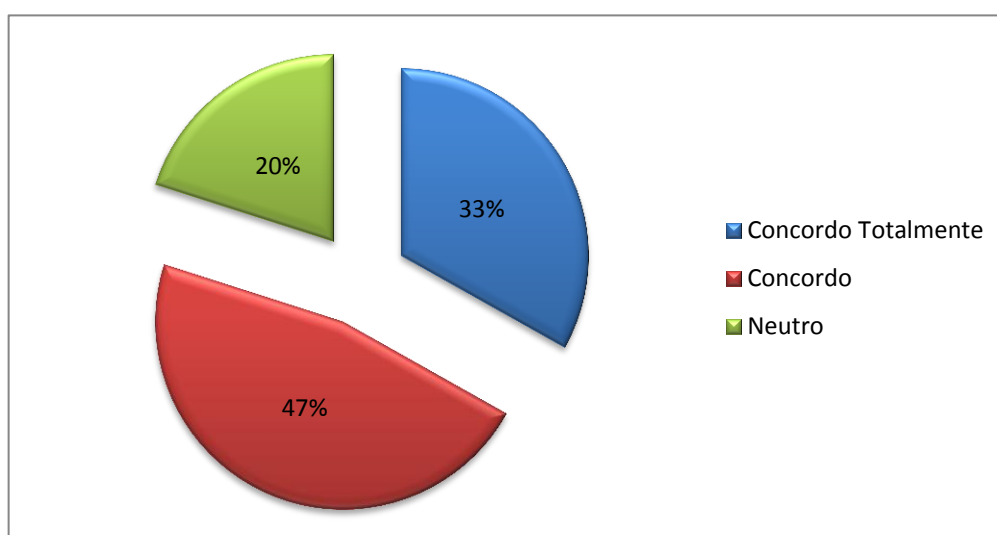


Gráfico 8 – Incentivo da liderança
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Um quesito importante para o sucesso de uma liderança é saber incentivar e motivar a sua equipe e pelos dados acima expostos, é dedutível que neste ponto a liderança da Cunha é assertiva, sendo um fator positivo e bastante importante para o bom desempenho das atividades.

Embora 80% dos entrevistados tenham concordado com a afirmativa é importante para a organização considerar os 20% que preferiram não opinar, podendo ser pelo pouco tempo na instituição e por isso falta à percepção sobre o incentivo ou não da liderança.

Outra interpretação ao fato da neutralidade de alguns entrevistados é que as pessoas não quiseram expor suas verdadeiras opiniões, pois segundo Diniz (2009, p. 29) “quando um

profissional sabe o que quer é possível trabalhar com mais empenho”, então um líder precisa saber o que motiva os seus subordinados para poder incentivá-lo.

Questão 9: A liderança transmite confiança para seus colaboradores.

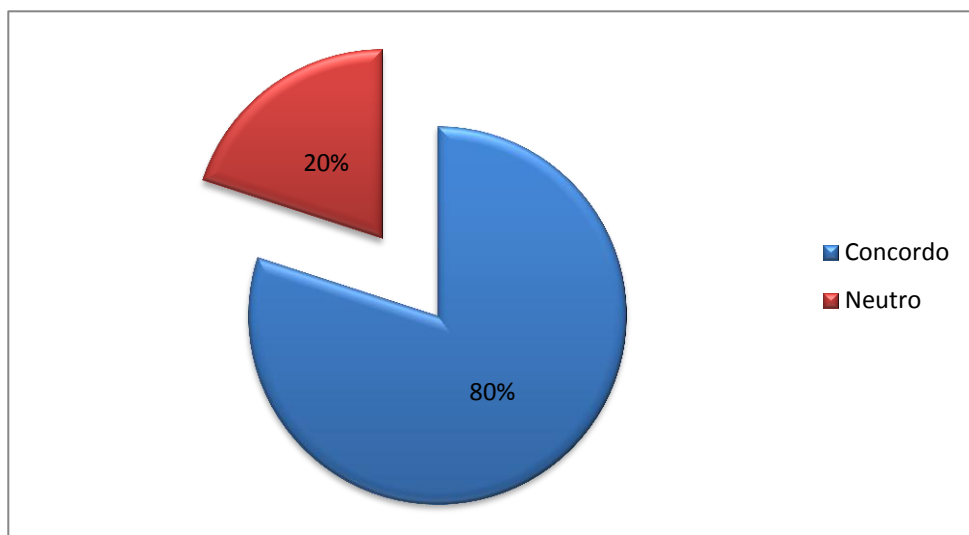


Gráfico 9 – Confiança que os colaboradores têm em seus líderes
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Nota-se que os/as entrevistados/as em sua maioria concordaram com a afirmativa. A confiança que os/as subordinados/as têm em suas líderes é um fator importante para o desempenho da organização, como cita Drucker (2003, p. 143), “a exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança”. A confiança é uma questão cada vez mais importante nos dias atuais nas organizações, sendo uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista.

Mais uma vez 20% se omitem em expressar a opinião quanto ao tema. Embora nenhum líder pretenda ser unânime em sua equipe, é necessário que a diretoria da ONG não perca de vista esse percentual de colaboradores/as que se mantêm indiferentes em várias questões, procurando reunir, sempre que possível a equipe para expor suas insatisfações e estimular maior participação.

Questão 10: Esta liderança é bastante presente, pois sua função é unicamente as questões internas da ONG, ou seja, não existe acúmulo de funções.

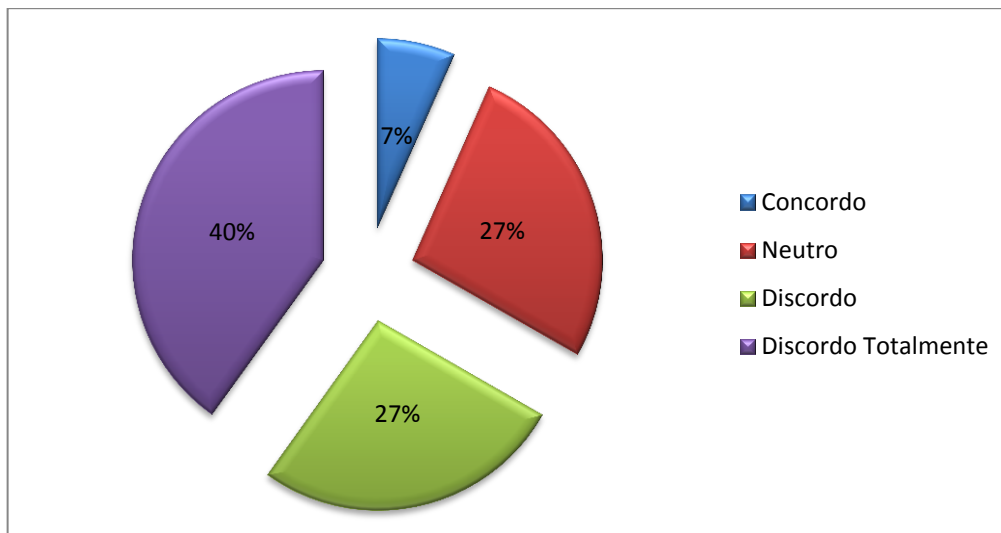


Gráfico 10 – Presença da liderança na ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O gráfico acima demonstra percentuais negativos em relação à presença da liderança na Cunha, pois 67% dos/as entrevistado/as discordaram e apenas 7% acham que a liderança é presente. Em entrevista com uma das líderes da Cunha foi relatado que em relação à presença na ONG realmente as líderes deixam a desejar, devido o acúmulo de funções, pois não comandam apenas a instituição, como também a coordenação e execução das atividades de alguns projetos e a participação em reuniões ligadas a missão da ONG.

Estas atividades extras consomem muito tempo, consequentemente provocando a ausência quase que constante das líderes na organização. Os autores Nanus e Dobbs (2000) são assertivos quando citam que os líderes de ONGs apresentam seis papéis: o político, especialista, visionário, estrategista, treinador e agente de mudança. No caso da ONG Cunha, nota-se que realmente suas líderes tentam conciliar as atividades tanto externas como internas da instituição, exercendo os seis papéis citados acima, portanto o acúmulo de funções não favorece para essa presença constante na instituição.

Esta citada competência não significa que seja presença ou ausência de capacidades ou habilidades individuais, mas a ideia de uma competência produzida ao longo de um determinado tempo pela prática. No caso analisado, o domínio prático das três coordenadoras

executivas da ONG Cunha, que são também as líderes da instituição, é conquistado no enfrentamento do conjunto de conflitos e dificuldades comuns a esse universo, especialmente às muitas atribuições e aos poucos recursos.

Para que não se torne preocupante nos resultados esperados dessa ONG é importante que as lideranças possam se reunir sistematicamente para nivelar os conhecimentos e informações da equipe, reafirmando as funções e os papéis a serem desempenhados, demonstrando a importância de cada um destes para o sucesso das ações e para a manutenção da ONG.

Desta forma, talvez seja possível tornar a todos/as participantes dessa múltipla atividade e minimizar a inquietação que parece estar causando, com a impressão de ausência da liderança sem necessidade.

Questão 11: A tomada de decisão é feita de forma rápida e objetiva.

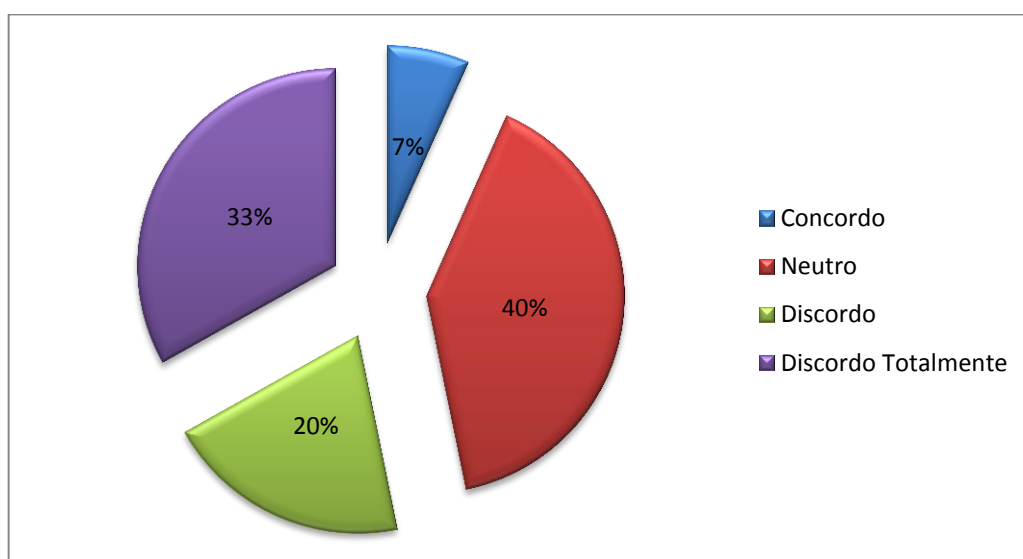


Gráfico 11 – Tomada de decisão
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Verifica-se aqui que os/as entrevistados/as em sua grande maioria discordam da afirmativa, resultando em mais um ponto a ser observado pela liderança da Cunha, mas é importante ressaltar que o cargo de líder ocupado por mais de uma pessoa pode dificultar em alguns aspectos nas tomadas de decisões.

Observando por este resultado, é possível considerar que a tomada de decisão na ONG Cunha é ineficiente. De acordo com Diniz (2012) um dos passos para ser um líder de sucesso é ser rápido, “o líder tem que ser ágil, objetivo e incansável” e devido à grande quantidade de pessoas envolvidas na ONG e em virtude das líderes exercerem outras funções na Instituição como citado no quesito 10 acima, é difícil encontrar as líderes em um mesmo momento. Talvez por este motivo a tomada de decisão não seja sempre de forma rápida e objetiva.

Questão 12: Existe o oferecimento de recompensas justas e apropriadas pelos serviços prestados.

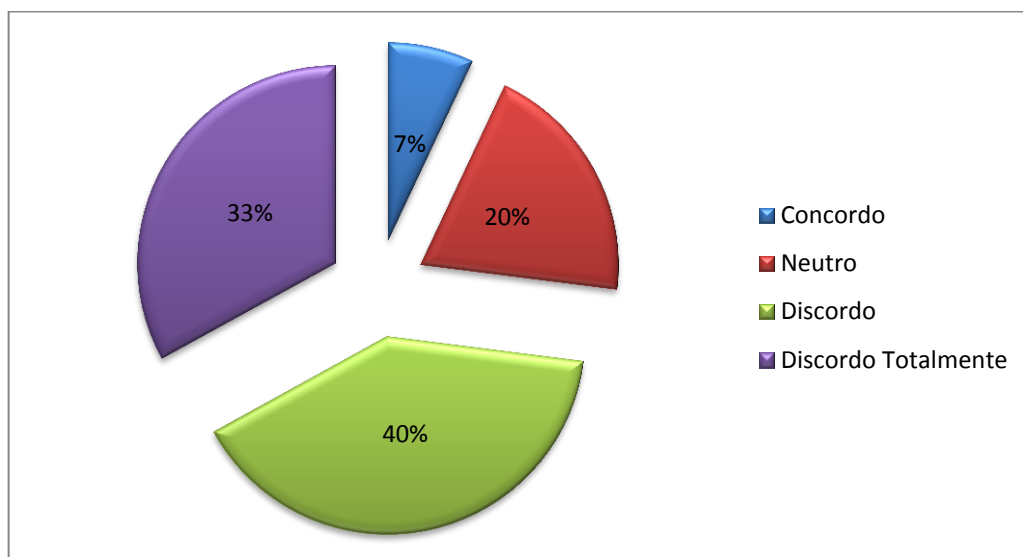


Gráfico 12 – Remuneração dos funcionários
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Com relação à remuneração é evidente a insatisfação dos/as entrevistado/as, levando em consideração que apenas um/a dos/as entrevistados/as trabalha na ONG de forma voluntária exercendo o cargo de diretora da instituição e, por isso, não recebe nenhum tipo de remuneração da mesma, pode-se concluir que os salários são considerados baixos na percepção dos/as funcionários/as.

Se for levada em consideração a perspectiva de Fayol de que uma empresa organizada oferece recompensas justas e apropriadas pelos serviços prestados, é possível afirmar pelos percentuais obtidos que a ONG Cunha precisa estar atenta a este tipo de situação, em que os colaboradores não se sentem satisfeitos/as com a remuneração recebida. São inúmeros autores

que discursam sobre satisfação no trabalho e alegam que, a remuneração pode se constituir num dos maiores fatores motivacionais, sendo essencial para manter o bom desempenho de seus colaboradores.

Questão 13: O quadro de funcionários é o ideal para um ótimo funcionamento da ONG.

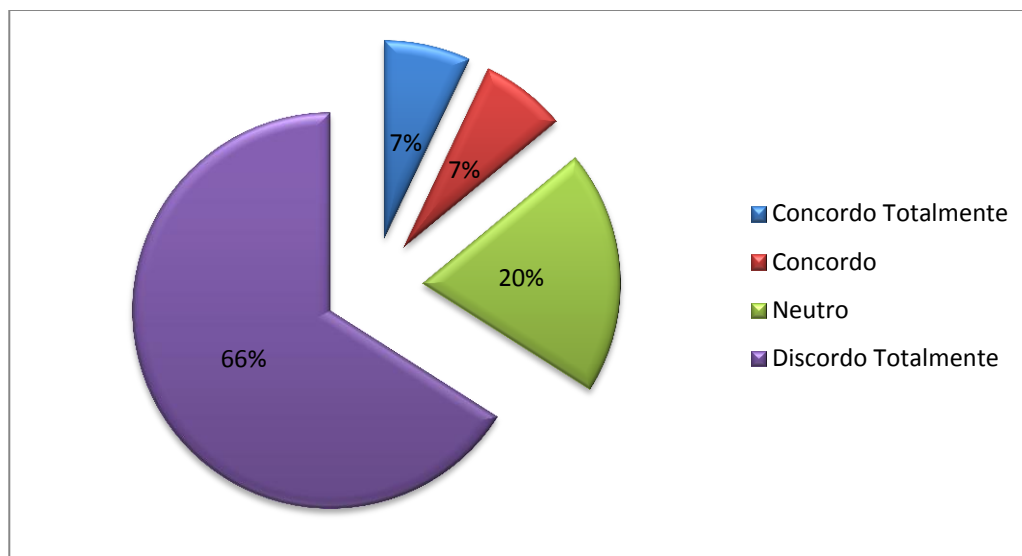


Gráfico 13 – Quadro de funcionários
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

As respostas às afirmativas anteriores vêm mostrando certa fragilidade da ONG Cunha em relação ao uso das funções da administração. O quesito 13 demonstra uma justificativa para algumas dessas dificuldades apontadas anteriormente, pois se o quadro de funcionários/as não está de acordo com o que seria o necessário para o ótimo funcionamento da instituição, isto compromete a realização das atividades da ONG e, conseqüentemente, dificulta o sustento da mesma.

O segundo parâmetro construído por Henri Fayol para se organizar uma empresa, fala sobre organizar os aspectos humanos materiais para que eles sejam coerentes com os objetivos, os recursos e os requerimentos pertinentes (CERTO 2003), ou seja, o quadro funcional da ONG tem que ser coerente com a demanda das suas ações, pode ser que a não contratação de novos funcionários seja pelo fato da ONG não possuir recursos suficientes para o aumento do seu quadro funcional.

Questão 14: Existe a prática do *feedback* entre a equipe.

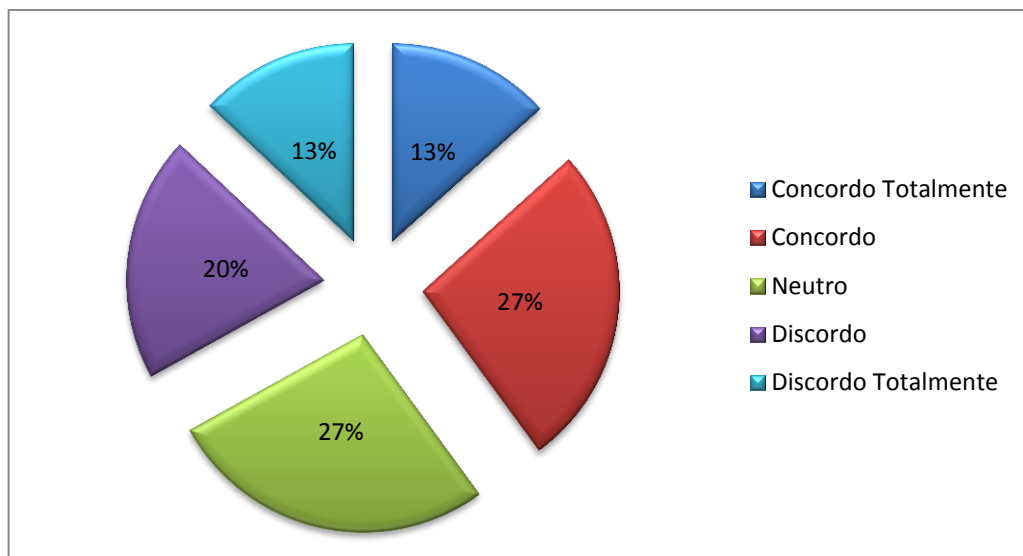


Gráfico 14 – Prática do *feedback*
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

No processo de organizar uma das cinco principais etapas para sua realização é a prática do *feedback*. O autor Certo (2003) discursa esta prática como sendo a avaliação dos resultados da estratégia organizadora implementada. Pelos resultados apurados a um indicativo que na Cunha o *feedback* é utilizado, pois 40% dos entrevistados afirmaram que se faz uso desta ferramenta da função organizar, mas é preciso considerar os 33% de discordância e os 27% de neutralidade, pois possivelmente não acham que o *feedback* é realizado ou não participam da sua execução do mesmo, ou que não é feito de forma a ajudar na organização da instituição.

É importante considerar os 33% que discordaram da afirmativa e os 27% que não quiseram expressar sua opinião, são dados bastante expressivos e provavelmente, ou não sabem do que se trata ou acham que não existe a prática do *feedback* na Cunha, ou, ainda, que essa ferramenta não é utilizada com a frequência que deveria, ajudando a equipe a consertar os erros no futuro, caso eles existam.

Questão 15: São estabelecidos padrões de desempenho nas atividades.

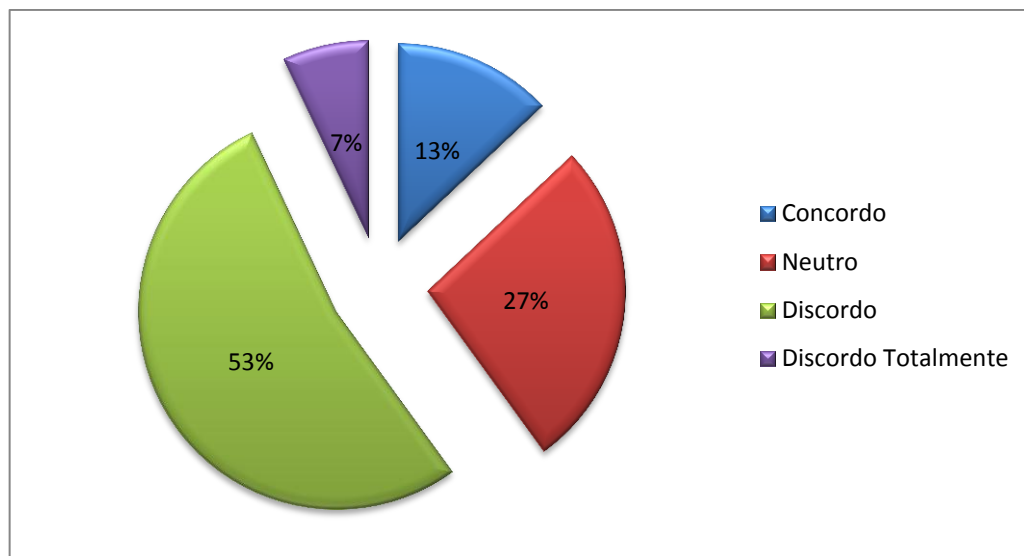


Gráfico 15 – Padrões de desempenho
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A função controle é importante em qualquer organização por vários motivos e um dos principais é garantir que o desempenho real se molde ao planejado (Hampton 1992). Os padrões de desempenho são criados justamente para poder haver uma preparação e planejamento das atividades de acordo com o ideal a seguir.

Na função administrativa controle, a definição dos objetivos e padrões de desempenho, segundo Schermerhorn (2007), é o primeiro passo do processo de controle, pois como se pode avaliar os resultados de uma ação se não existe um parâmetro definido para comparar? Como cita Bateman (1998) é importante estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo.

Pelos resultados obtidos onde 60% dos entrevistados discordaram da afirmativa, sendo um percentual bastante alto e pelas definições expostas acima os padrões de desempenho é uma ferramenta importante para a execução da função controle, portanto, é necessário que a Cunhã estabeleça padrões de desempenho das atividades para auxiliar a equipe no aperfeiçoamento das ações.

Questão 16: Os padrões de desempenho são avaliados periodicamente e corrigidos quando necessário.

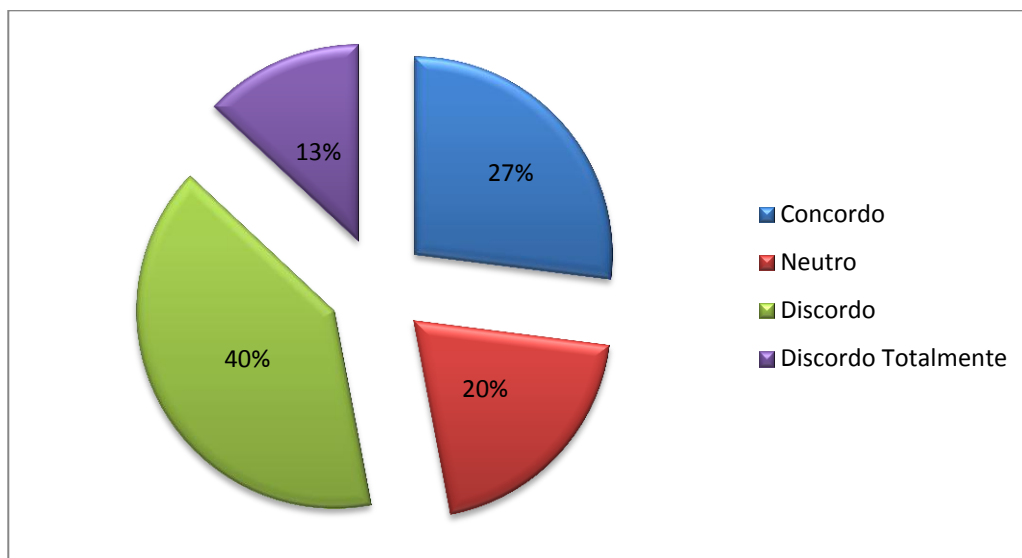


Gráfico 16 – Avaliação dos Padrões de desempenho
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Este quesito é uma continuação do anterior, e como o resultado da questão 15 demonstrou uma negativa à afirmação, este não poderia ser diferente tendo 53% dos entrevistados discordado da afirmativa, uma vez que para se fazer uma avaliação dos padrões de desempenho é necessário tê-los. Bateman (1998) fala sobre a importância de monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer às pessoas *feedback* ou informações sobre seu progresso; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e os padrões e executar ações para corrigi-las.

Sem a realização dessas ações fica difícil do/a colaborador/as identificar onde está o erro, caso exista, e das líderes assegurarem que as pessoas estão seguindo às políticas e procedimentos organizacionais.

Mais uma vez reforça-se a importância da utilização da função controle, pois ela juntamente com a liderança e a organização garante o cumprimento das ações planejadas e dessa forma ajudando no sustento da ONG.

Questão 17: O organograma da ONG é claro e bem definido.

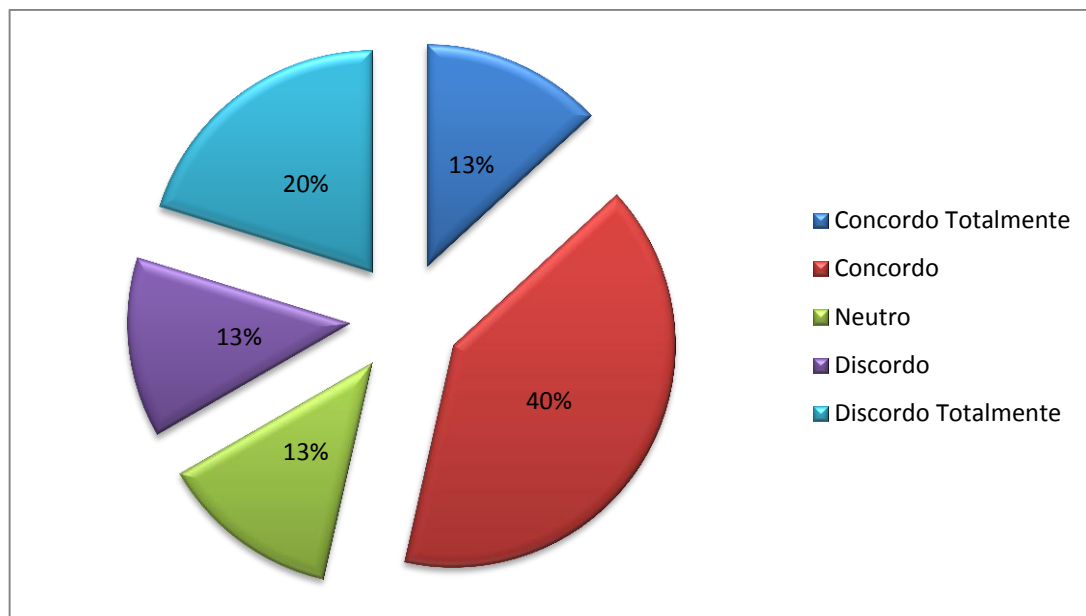


Gráfico 17 – Organograma da ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Nesta afirmativa 53% dos entrevistados concordaram que o organograma da Cunha é claro e bem definido, mostrando uma diferença de outras instituições do mesmo ramo de atuação, uma vez que Tenório (2006) observa que as funções e as responsabilidades do pessoal de ONG não são claras e objetivas. É preciso levar em consideração os 36% que não concordam porque é um percentual bastante expressivo e os 13% que preferiram a neutralidade, para que se possa garantir a exatidão desta questão.

De acordo com Druker (1992) é fundamental que as organizações sem fins lucrativos tenham uma estrutura de controle claro e funcional, desse modo o organograma auxilia tanto os líderes como os colaboradores na direção correta.

Questão 18: Os objetivos das ações a que a ONG se propõe são claros e bem definidos.

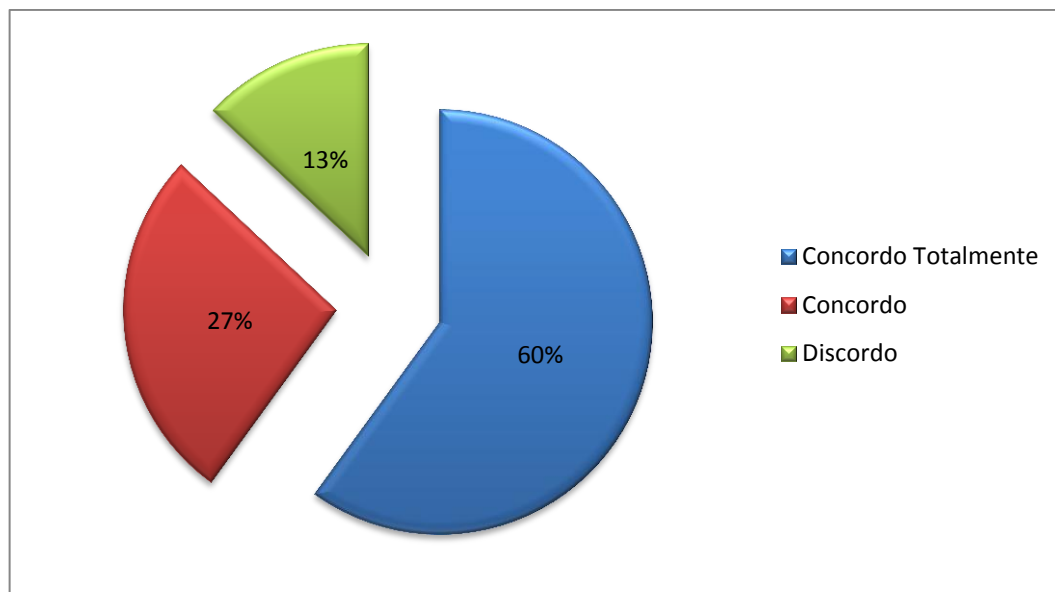


Gráfico 18 – Objetivos da ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O gráfico 18 demonstra que os/as colaboradores/as em sua maioria concordam com a afirmativa. Geralmente as ações realizadas por uma instituição têm por finalidade alcançar os objetivos traçados, que por sua vez tem relação estreita com a sua missão. Assim, torna-se indispensável a clareza acerca dos objetivos da instituição para a equipe para que a realização das atividades tenha a finalidade de cumprir com o que se propõe.

Este é então um fator que pode ajudar muito no fortalecimento da equipe e na execução das ações, esta afirmação complementa o quesito 17 onde se fala do organograma da ONG. Como cita Schermerhorn “o processo de controle começa com o planejamento quando os objetivos a serem alcançados e os padrões para medi-los são definidos” (2007, p. 179). Portanto, é importante para a realização da função controle, sendo este outro ponto positivo da ONG Cunha.

Questão 19: A direção e os conselhos reúnem-se periodicamente para realizar análises financeiras; monitoramento das ações ligadas aos projetos no sentido de aperfeiçoá-los e manter a sustentabilidade da ONG.

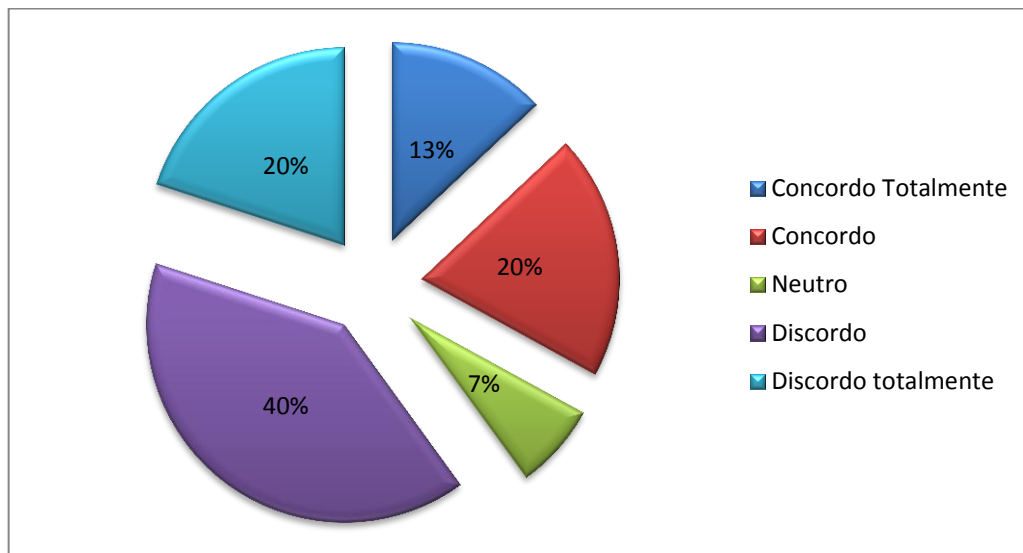


Gráfico 19 – Sustentabilidade da ONG
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Foi visto em outras questões que o monitoramento e o feedback não é uma prática muito constante na ONG Cunha. O resultado obtido nesta afirmativa quando 60% discordaram, reforça as análises anteriores em especial às questões ligadas ao aspecto financeiro e ao monitoramento das ações, fatores estes que afetam diretamente na sustentabilidade da ONG.

Portanto, a falta de reuniões sistemáticas e permanentes para tratar de assuntos tão importantes, pode ser um fator bastante marcante que pode caracterizar a dificuldade que a ONG tem em manter-se sustentável.

4.3.2 Análise da Entrevista

Nesta parte da análise foram feitas entrevistas com duas pessoas que compõem a liderança da ONG Cunha, exercendo a função de coordenadoras executivas, correspondendo a 50% da liderança da Instituição. Essa escolha se deve ao fato da presença mais constante dessas coordenadoras.

As duas coordenadoras executivas da Cunhã que participaram da entrevista foram nomeadas na análise como entrevistada 1 e entrevistada 2.

Questão 1: Você participou de alguma formação específica para liderar a ONG?

Ambas as entrevistadas responderam não e complementaram dizendo que a formação para ser líder revela uma estreita ligação com o fazer diário, com a prática e a atuação no dia-a-dia diante das demandas. Levando em consideração que nenhuma das entrevistadas tem formação em Administração, embora reconheçam a importância do Curso, não descartam a prática como principal ferramenta de aprendizagem para ser um bom líder.

Questão 2: Fale um pouco das suas atividades como líder no dia-a-dia?

Um dos pontos levantados na análise do questionário foi sobre acúmulo de funções, este assunto foi abordado a partir da observação direta da pesquisadora, o fato de fazer parte do quadro funcional da instituição ajudou a apontar algumas das maiores dificuldades que a ONG enfrenta em exercer as funções da administração, e uma das causas desta deficiência é o acúmulo de funções, uma vez que cada funcionário tem que desempenhar o seu papel e se desdobrar para suprir a necessidade do que seria a função de outros, acaba prejudicando o que era para ser o seu papel principal, como por exemplo, as líderes, a maior queixa das duas entrevistadas foram tantas atividades que precisam estar envolvidas que não dá tempo de exercer a liderança como deveria.

Entre os discursos uma das coordenadoras respondeu sobre o seu dia-a-dia na ONG relatando que “Realizo ações de comunicação da instituição (assessoria de imprensa, criação produção de conteúdos e publicações, acompanhamento das redes sociais etc.), acompanhamento de projetos, tomadas de decisão juntamente com as demais 2 integrantes da Coordenação Executiva da Cunhã no campo da gestão organizacional, elaboração de projetos e relatórios, representação institucional”. (entrevistada 1)

É possível concluir que as várias funções desempenhadas pela entrevistada 1, impossibilita sua presença constante na Cunhã, reforçando o resultado do quesito 10 do

questionário onde 67% dos respondentes enfatizaram ausência da liderança na ONG e complementando esta análise a entrevistada 2 citou que “além de ser coordenadora executiva, também coordeno dois projetos no Cariri Paraibano, me ausentando frequentemente da instituição passando pelo menos 8 dias por mês viajando”.

Portanto existe uma carência na ONG em relação a suas líderes já que além de desempenharem a função de liderar se desdobram em tantas outras, este parece ser um fator comum nas empresas que não visam o lucro já que os autores Nanus e Dobbs (2000) falam sobre os seis papéis que os líderes de ONGs desempenham, fora e dentro da instituição, são eles: político, especialista, visionário, treinador e agente de mudança.

Relataram também que a falta de pessoal é um dos “tabus” da Cunha, não tão fácil de resolver, “porque se manter o quadro atual já é difícil, imagina aumentando e para amenizar um pouco a situação, muitas vezes é necessário que os funcionários trabalhem no final de semana para poder dar conta da demanda da ONG” (entrevistada 2).

Foi relatado também que as maiores decisões, como: uma mudança relativamente grande na estrutura física, salários e mudanças de pessoal da estrutura acima citada, são feitas unicamente em assembléias, onde se exige a presença de cinquenta por cento dos membros dos conselhos, funcionários e colaboradores da Organização. Decisões mais corriqueiras do dia-a-dia são tomadas pelas três coordenadoras executivas, sempre em conjunto. Portanto se toda decisão precisa ter o aval das três coordenadoras para serem concretizadas e essas muitas vezes se ausentam da instituição, a ONG não segue o 13º passo exposto por Diniz (2012) para ser um líder de sucesso, pois é falado de como um líder tem que ser rápido e ágil e objetivo.

É preciso que se leve em consideração também que a liderança da Cunha, como discursa uma das coordenadoras na entrevista é compartilhado com os conselhos que constitui a organização são eles: a diretoria, composta pela presidente e vice-presidente, o conselho consultivo e o conselho fiscal.

Portanto essas descrições das entrevistadas só reforçam o que já foi dito na análise acerca do acúmulo de funções, a ausência da liderança na Cunha e a demora nas tomadas de decisões, uma vez que todas as decisões são tomadas em conjunto ou pelas coordenadoras executivas ou pela direção e conselheiros, o que demanda tempo tornando, o que seria atos tão constantes para os líderes demorados e ineficientes.

Questão 3: Existe uma prática de feedback entre você e a sua equipe? Como ocorre esta prática?

É realizado o *feedback*, mas de forma esporádica e informal, como cita a entrevistada 1 “através de pequenas reuniões, reuniões de equipe e via e-mails”, ou seja, não são feitas reuniões com esta finalidade, é feito apenas comentários com um grupo restrito de uma forma simples e não detalhada como deveria ser.

A entrevistada 2 descreveu o *feedback* como sendo uma ferramenta pouco utilizada pela Cunhã, sendo apenas informativos via e-mails ou conversas curtas entre alguns membros da equipe quando se cruzam, “reconheço que neste quesito nós deixamos a desejar, acho que precisamos encontrar tempo nas nossas agendas para utilizar mais esta ferramenta” (entrevistada 2). Com o uso frequente do *feedback*, ajudaria os líderes a encontrar os erros quando houvesse e corrigi-los, e também a oportunidade de ouvir a opinião e sugestão da equipe como um todo na execução das atividades, aprimorando as ações e complementando a execução da função organizar, já que o *feedback* é uma ferramenta utilizada que fecha as etapas da organização montada por Oliveira (2003)

Questão 4: É feito um planejamento das atividades da ONG? Como é feito?

Uma das coordenadoras relatou que anualmente é feito um planejamento estratégico, no final de cada ano, com o intuito de planejar como será o próximo ano, contrata-se um consultor que durante dois dias impulsiona a equipe a fazer o planejamento de forma correta e o lidera para que seja concluído, neste planejamento participam todos os funcionários e alguns colaboradores da instituição.

Detalhando estas etapas na Cunhã, primeiramente é feito uma avaliação da missão, visão e valores da ONG, para analisar se as mesmas condizem com a realidade atual, e depois é feito separadamente o plano das atividades, ou seja, execução das atividades dos projetos, corriqueiros da ONG e toda parte política que a Cunhã está inserida, em âmbito municipal, estadual e nacional; e o plano administrativo, onde se discute a situação financeira; toda a parte legal, como estatuto, regimento, salários, funcionários e estrutura física da organização.

Para fazer a construção desses dois planos é dividida a equipe em dois grupos, que se

reúnem e depois lançam as propostas para todos, e daí são formados os objetivos, com todos cientes de ambos os planos. A coordenadora ainda relatou que a maior dificuldade encontrada é conseguir executar as ações planejadas, pois o tempo é muito curto e a demanda de atividades é grande para o quadro de colaboradores da instituição.

A forma como a ONG faz uso da ferramenta planejamento é assertiva em parte, pois o planejamento estratégico é realizado na Cunhã anualmente. Tenório cita que “planejamento estratégico é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização” (2006 p.28) e para que todas as ações da ONG tenham o auxílio desta ferramenta é necessário usá-la com mais frequência, ou seja, fazer o planejamento em curto prazo.

Com base na citação de Bateman (1998, p.28), “as atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a antecipação do futuro, a determinação de objetivos (...)”, ou seja, além de antecipar o futuro, é preciso analisar o presente, as atividades do dia-a-dia da ONG e não apenas as de um modo geral.

De acordo com a entrevistada 1 “além do planejamento institucional que é feito anualmente, após o processo de avaliação, juntamente com toda a equipe da organização, existem também os planejamentos específicos de ações estratégicas da instituição ou de projetos, que acontecem durante todo o ano.”

Conclui-se que a função planejamento é realizada na instituição e com base nos relatos das entrevistadas são feitas várias vezes no decorrer dos projetos, uma vez por ano com toda a equipe e durante todo o ano com os grupos e seus respectivos projetos.

Questão 5: Descreva como você organiza e controla os objetivos traçados no planejamento?

Para a elaboração dos projetos da Cunhã e o controle dos objetivos, é sempre designada uma equipe que tomará a frente desta atividade, de acordo com o tema do projeto, seguindo o que cada funcionário/a desenvolve melhor; esta denominação da equipe é discutida no planejamento estratégico.

De acordo com a entrevistada 1 “Chamamos a função controle de monitoramento, que acontece acompanhando periodicamente o que estava previsto e o que foi realizado,

juntamente com a equipe dos projetos. Este monitoramento é sempre acompanhado de uma análise dos processos que levaram à realização ou não das ações previstas originalmente, das realizadas e não previstas e dos ajustes necessários para execução do que foi planejado.”

Outra característica do controle é o de acompanhamento ou monitoração; nesta parte do controle na Cunha começa com a nomeação de uma coordenadora pra cada projeto, a função da coordenadora é está à frente de todos os passos do projeto, tanto da execução das atividades, como no alinhamento do orçamento, ou seja, o que o projeto dispõe financeiramente para a realização das atividades e a parte de pagamento de recursos humanos; como também a prestações de contas, geralmente realizadas de forma parciais e finais, juntamente com o setor administrativo da instituição.

A última característica do controle é a avaliação, que segundo Tenório (2006, p. 98) “é o chamado controle de *ex post*, realizado após a execução das atividades planejadas. Ao contrário do acompanhamento, a avaliação não interfere no desenrolar dos processos já iniciados. Seu compromisso é com os resultados alcançados.” A entrevistada 2 complementa dizendo que “Fazemos a avaliação das nossas atividades geralmente no final do dia da realização das mesmas, os integrantes dessas avaliações são sempre os participantes, para quem direcionamos as ações, quase sempre mulheres, juntamente com a equipe responsável pela elaboração e execução da atividade”.

Analisando o que foi dito pela entrevistada 2, percebe-se que a avaliação das atividades é feita com um grupo restrito, com apenas quem executou tal ação e não com toda a equipe, o que torna difícil a percepção de outras pessoas na avaliação.

É com a avaliação positiva dos seus projetos que a ONG Cunha garanti a credibilidade no mercado, portanto a função controle é essencial para a ONG, pois ajuda na visibilidade da Instituição de forma positiva.

Schermerhom (2007) cita que o controle ajuda a assegurar que o desempenho de pessoas e grupos esteja de acordo com os planos, ajuda também a assegurar que tudo o que é feito em toda a organização está coordenado dentro da ideia, meios e fins. Já foi visto na análise do questionário fechado que a ONG Cunha não exerce esta parte do controle, pois de acordo com os resultados da primeira análise não existe um padrão de desempenho e nem a avaliação do mesmo, foi dito pelas coordenadoras que é feito sim avaliações das ações. Só

que sem a utilização de padrões de desempenho e dessa forma fica difícil ou ineficiente este método, pois como se pode avaliar uma atividade sem utilização de um parâmetro.

Sobre a função organização foi relatado que sua execução começa a partir do planejamento estratégico, onde são definidas as pessoas que ficam responsáveis pela execução das atividades elaboradas nos planos. Segundo Tenório (2006, p. 55) “a divisão de responsabilidades compreendida pela função organização procura garantir que seja realizado todo o trabalho necessário ao alcance de um objetivo”, então com este ponto da divisão dos trabalhos a Cunha começa a realizar a função organizar.

Como também acontece durante todo ano, quando é necessário, como discursa a entrevistada 2 “a necessidade de organizar surge muitas vezes quando precisamos formar grupos para elaboração de projetos que não estavam previstos, ou quando algum membro da equipe se ausenta, ou com eventos inesperados que precisamos nos dividir”. Portanto, observa-se que não se utiliza as etapas do processo de organizar descritos por Oliveira (2003), onde são divididas as tarefas do planejamento em subtarefas, se destinam os recursos e se faz a avaliação das estratégias utilizadas, a função organizar na ONG é feita apenas quando necessário e de forma esporádica e é feita de forma básica sem a utilização das técnicas descritas pelo autor acima.

Dessa forma, é preciso que a ONG tenha como hábito constante a função organizar para que junto com as delegações das líderes e o controle, possam cumprir com tudo o que se é planejado na instituição.

Questão 6: As atividades da ONG estão de acordo com as finanças?

Para que uma empresa se mantenha produtiva com eficácia e eficiência é preciso que o desenvolvimento de suas atividades, envolvendo também recursos humanos e materiais, estejam de acordo com a sua estrutura orçamentária. A entrevistada 1 discursa sobre um ponto bastante expressivo em relação a atividades que precisam ser executadas, mas não existe recurso orçado para as mesmas, descrevendo uma grande fragilidade da ONG. “Procuramos realizar as ações dentro do orçamento, mas, em alguns casos, há ações da organização – articulação política, reuniões – que não estão cobertas por um projeto específico da Cunha, mas que precisam ser realizadas, por estarem ligadas diretamente à nossa missão. Este é um

grande desafio, pois nem sempre a organização tem recursos livres para cobrir este tipo de atividade, o que eventualmente pode gerar déficit nas finanças”. (entrevistada 1)

A entrevistada 2 traz um outro ponto interessante sobre os recursos, “a Cunhã recebe recursos nacionais e internacionais que financiam seus projetos, quando estes acabam, há uma grande preocupação, tanto em linhas gerais de atuação da organização quanto em relação à continuação das pessoas envolvidas com os projetos”. Portanto, é importante que as reuniões com pauta sobre as finanças sejam mais constantes, já que a rotatividade de projetos é grande, o que dificulta ainda mais manter a sustentabilidade da mesma.

Como também já exposto nesta análise uma das justificativas dadas pela a entrevistada 2 por não haver essas reuniões, foi o número inadequado do quadro funcional da organização.

Desse modo, com a escassez de pessoal, há o acúmulo de funções por quem compõe a instituição não sobrando tempo para as questões administrativas, ao contrário do que diz Gouveia e Daniliauskas (2010) quando citam que um dos requisitos para se fazer uma boa captação de recursos é ter uma equipe administrativa que possa se dedicar tanto a busca de novas oportunidades, quanto à gestão financeira de uma organização com fontes muito diversificadas.

Neste sentido é importante que a ONG Cunhã mude o seu cenário atual e focalize-se mais diretamente na sua estrutura administrativa para manter o sustento da ONG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos sobre o estudo realizado na ONG – Cunhã Coletivo Feminista, que, por sua vez, teve a incumbência de mensurar a percepção da instituição a cerca das funções da Administração, pode-se afirmar que o resultado propiciou o alcance a contento dos objetivos propostos pela pesquisa em questão. Vale ressaltar que os instrumentos utilizados na parte quantitativa, o questionário, e na parte qualitativa, a entrevista estruturada, se complementaram e juntos contribuíram para tecer uma breve análise sobre a utilização da Administração na ONG.

Realizada tanto a pesquisa de campo como a análise e interpretação dos dados, considerou-se relevante fazer algumas considerações acerca do problema de pesquisa anteriormente formulado: como a ONG Feminista Cunhã, utiliza as funções da Administração, como instrumento para garantir seu sustento?

Os resultados obtidos com as questões propostas tanto no questionário como nas entrevistas, assim como na observação participante, sustentam que a Cunhã utiliza para garantir o sustento da Organização as funções da Administração apresentadas por Henri Fayol de planejamento, organização, liderança e controle.

Na análise dos dados pôde-se constatar como elementos fortes: o planejamento estratégico com a participação de toda a equipe profissional; na função liderar se destacaram a confiança e incentivos transmitidos pelas lideranças da ONG para a equipe; clareza do organograma da ONG; e os objetivos das ações que são claros e bem definidos.

Quanto à função organização, a ONG tem na missão, nos valores e nos objetivos a força que move a equipe na realização das atividades, levando-os a trabalhar com empenho, por amor a causa que se propõe a ONG, apesar das dificuldades encontradas pela Cunhã. Esta afirmativa encontra respaldo no percentual de parceiros que trabalham na ONG há mais de 5 anos (70%) e no desprendimento com que eles executam o trabalho quando o realizam com dedicação e afinco sem considerar o recebimento de recompensas (mais de 70%).

Cruzando estes dois quesitos e de acordo com o que a pesquisadora vivenciou na ONG pode-se afirmar que os entrevistados se dedicam na realização das ações, mesmo considerando que a equipe é pequena para o volume de trabalho e projetos. Dos 16 parâmetros para organizar uma empresa, descritos por Fayol, um deles é assegurar-se que os

interesses individuais são coerentes com os interesses gerais da empresa, sendo esta a justificativa que pode se encontrar para tanto empenho dos seus membros.

Em relação a este interesse mútuo a ONG Cunhã apresenta uma grande vantagem, os objetivos da instituição são coesos com os objetivos individuais de seus/as colaboradores/as, pois os mesmos acreditam na causa e esse é um dos motivos que ajudam na sustentabilidade da mesma e na elaboração do planejamento, pois a primeira etapa para a construção do planejamento é a definição dos objetivos organizacionais.

Quanto às lacunas existentes, tem-se alguns elementos que enfraquecem a referida ONG no campo da Administração, pode-se identificar: vulnerabilidade financeira; incerteza dos projetos; o acúmulo de funções, causada pela falta de pessoal; a ausência das líderes na instituição; a demora na tomada de decisão; a falta de padrões de desempenho para que a equipe tenha um parâmetro a seguir; a falta de reuniões periódicas para a realização de análises financeiras.

Na função controle, pode-se evidenciar o seu pouco uso, uma vez que o controle começa quando os objetivos são traçados, e os padrões para avaliá-los são definidos e de acordo com o resultado do quesito 15, onde 60% afirmam não haver padrões de desempenho na ONG, percebe-se que a avaliação das ações é feito sem a utilização de parâmetros, dificultando a eficiência do controle.

Dentre os elementos apresentados pela pesquisa, apenas um ponto identificado pode ser uma ameaça para a sustentabilidade financeira da Cunhã, não estando no campo de governabilidade da ONG, que é a vulnerabilidade financeira e a incerteza dos projetos. Contudo, pode-se afirmar que as outras vulnerabilidades podem ser modificadas com um bom planejamento, organização e controle das ações pelas suas lideranças e a participação direta de toda a equipe, utilizando-se a teoria de Fayol, citada em todo este trabalho.

Depois dos pontos expostos e da observação participativa da pesquisadora na instituição, foi possível concluir que a ONG Cunhã conta com uma equipe unida, e apesar de ainda existirem vários pontos a serem corrigidos para seu ótimo funcionamento, as líderes e colaboradoras tem muita força de vontade para manter o sustento da mesma, o trabalho em coletividade e as ações exercidas por cada membro, garantem a motivação da equipe, clareza quanto aos objetivos e um planejamento que possibilite a execução das ações.

5.1. Limitações da Pesquisa

Umas das limitações encontradas para a realização da pesquisa foram referentes aos dados atualizados das ONGs no Brasil e de autores que falassem sobre organizações sem fins lucrativos e sua forma de administrar. A gama de autores que discutem sobre as funções da administração é extensa, mas falam praticamente da aplicabilidade dessas ferramentas em empresas inseridas no 2º setor. A realidade das ONGs é muito diferente o que torna difícil encontrar autores que fizessem esta distinção. Como também encontrar pesquisas atuais que revelassem, dados tais como: a quantidade de ONGs que abriram e as que fecharam, o índice de empregabilidade e o de demissões, entre outros.

5.2 Sugestões para Novas Pesquisas

Com o presente estudo foi possível conhecer a deficiência das ONGs em relação ao uso das funções da administração e a dificuldade das mesmas de se manter sustentável, levando em consideração as mudanças ocorridas nos últimos anos. Dessa forma, seria de extrema importância mais estudos que abordassem a sustentabilidade das ONGs principalmente a financeira, como também estudos sobre os seus colaboradores que geralmente são pessoas com idéias e crenças diferentes daquelas abordadas pelo segundo setor.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS PARA O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO. **Manual de Administração Financeira para Organizações da Sociedade Civil**. Recife, 1998.

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **As ONGs e o desenvolvimento institucional**. Caderno 24, 1998.

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **Organizações Não-Governamentais: um debate sobre identidade política das associações à ABONG**. Caderno 33, 2005.

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **ONGs: Repensando sua prática de Gestão**. 2007

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **Manual de Administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais**. São Paulo: Peirópolis, 2003.

ABONG (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS). **Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados**, Rio de Janeiro : Abong, 2010.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. **Trabalho e Deficiência Mental: perspectivas atuais**, Brasília: APAE DF.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 9ª Ed.

CHANLAT, J.F. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed., v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2004, 7ª ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Campus, 2001, 6ª ed.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano e Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

DANILIAUSKAS, Marcelo; GOUVEIA, Taciana. **ABONG – Panorama das Associadas**. São Paulo: Ed. Maxprint, 2010.

DINIZ, Abílio. **Os 17 segredos de Abílio**. REVISTA VOCÊS/A. São Paulo: Editora Abril, Edição: 164, fevereiro/2012.

DINIZ, J.H.A.S.; MATTOS, P.L.C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXVI ENANPAD**, 2002, Salvador-BA, Anais... Salvador: 2002, 1 CD-ROM.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FALCONER, A.P. VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos**: as grantmakers brasileiras. São Paulo: Peirópolis: Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.

FERNANDES, Rubens César. **Privado porém público: O terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994, 3º Ed.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Terceiro Setor: Reflexões sobre o Marco Legal**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

Camargo, Mariângela Franco...[et al]. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARDMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: uma análise das funções Administrativas**. 12º Ed., São Paulo: Pioneira, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Gilberto; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. – 7º ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGISON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998, 4º Ed.

MENEZES, Alexandre do Valle... [et al]. **Sustentabilidade das Ong/Aids: um manual prático**. Rio de Janeiro: Papirus, 2000.

MERRIAM, S.B.; CAFFARELLA, R.S. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MONTANO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Ed. Cortez, 2º ed.

MONTENEGRO, Tereza. **O que é ONG**. São Paulo: Brasilense, 1994.

MORAES, L.V.S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do hospital Moinhos de Vento**. 2000. 233 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2000.

NANUS, B; DOBBS, S.M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2004, 2º Ed.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini. **Metodologia da Pesquisa**. 10º Ed. Editora Papirus, 2004.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1º Edição, São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4º Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** – XXVI ENANPAD, 2002, Salvador-BA, Anais. Salvador: 2002.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos trabalhadores de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez: ABON; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

SCHERMERHON Jr., John R. **Administração**. 8º Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração e controle**. 10º Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R.. **Administração**. 5º Edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 8º Ed.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3º Edição São Paulo: Atlas, 2003.

_____, **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Sites visitados:

Disponível em <<http://www.abong.org.br>> – acesso em 10 de Setembro de 2011.

Disponível em <<http://www.ibge.com.br>> – acesso em 10 de Setembro de 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA FASE PRELIMINAR DA PESQUISA

Questionário de coleta de dados

Esse questionário tem o objetivo de coletar informações acerca de como a ONG Cunha faz uso das Funções da Administração.

A pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração, na UFPB. Os dados aqui coletados serão utilizados apenas para este trabalho, por isso não necessita da identificação dos colaboradores.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e reafirmamos nosso compromisso em divulgar os resultados obtidos e usá-los da melhor maneira possível.

Marina Nóbrega Maia

I - PERFIL DO PROFISSIONAL DA ONG

1. Idade

- () Entre 21 e 30 anos () Entre 41 e 50 anos () Acima de 61anos
() Entre 31 e 40 anos () Entre 51 e 60anos

2. Grau de escolaridade

- () Ensino superior incompleto () Ensino Superior Completo
() Pós-Graduação () outros

II – ATIVIDADES NA ONG CUNHÃ

3. Cargo que ocupa na empresa:

() Direção () Administrativo () Coordenador (a) de Projeto () Técnico(a) de Projeto

4. Há quanto tempo trabalha na ONG?

- () De 01 a 05 anos () De 05 a 10 anos () De 10 a 15 anos () De 15 a 20 anos
() Mais de 20 anos

III – FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Para cada item a seguir, atribua uma nota compreendida entre 0 e 5, de acordo com o escalonamento de Likert, onde: você pode expressar suas reações, em relação às afirmativas abaixo sobre a ONG Cunha, utilizando os seguintes valores:

- (5) Concordo totalmente;
- (4) Concordo;
- (3) Nem concordo, nem discordo;
- (2) Discordo;
- (1) Discordo totalmente.

QUESTÕES	Que nota você atribui a essas afirmativas (entre 0 e 5)
5. Antes da execução de projetos da ONG planejamos as atividades a serem executadas.	
6. As atividades do cronograma de projetos da Cunha abordam as questões financeiras.	
7. As atividades são organizadas de modo a atingir os objetivos planejados.	
8. Somos incentivados pela liderança no alcance dos objetivos da ONG.	
9. A liderança transmite confiança para seus colaboradores.	
10. Esta liderança é bastante presente, pois sua função é unicamente as questões internas da ONG, ou seja, não existe acúmulo de funções.	
11. A tomada de decisão é feita de forma rápida e objetiva.	
12. Existe o oferecimento de recompensas justas e apropriadas pelos serviços prestados.	
13. O quadro de funcionários é o ideal para um ótimo funcionamento da ONG.	
14. Existe a prática do <i>feedback</i> entre a equipe.	
15. São estabelecidos padrões de desempenho nas atividades.	
16. Os padrões de desempenho são avaliados periodicamente e corrigidos quando necessário.	
17. O organograma da ONG é claro e bem definido.	
18. Os objetivos das ações a que a ONG se propõe são claros e bem definidos.	
19. A direção e os conselhos reúnem-se periodicamente para realizar análises financeiras; monitoramento das ações ligadas aos projetos no sentido de aperfeiçoá-los e manter a sustentabilidade da ONG.	

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esse questionário tem o objetivo de coletar informações acerca de como a ONG Cunha faz uso das Funções da Administração.

A pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração, na UFPB. Os dados aqui coletados serão utilizados apenas para este trabalho, por isso não necessita da identificação dos colaboradores.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e reafirmamos nosso compromisso em divulgar os resultados obtidos e usá-los da melhor maneira possível.

Marina Nóbrega Maia

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Você participou de alguma formação específica para liderar a ONG?
2. Fale um pouco das suas atividades como líder no dia-a-dia?
3. Existe uma prática de *feedback* entre você e a sua equipe? Como ocorre esta prática?
4. É feito um planejamento das atividades da ONG? Como é feito?
5. Descreva como você organiza e controla os objetivos traçados no planejamento?
6. As atividades da ONG estão de acordo com as finanças?